التمويل والمؤسسات التمويلية

مفهوم وأهداف وسياسات



سلمان عبد الله معلا

التمويل والمؤسسات التمويلية

مفهوم وأهداف وسياسات

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1777)

338.1
معلا، سلمان عبدالله
التمويل والمؤسسات التمويلية مفهوم وأهداف وسياسات/ سلمان عبدالله معلا عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2014
( )ص.
ر.إ.: 1777/ 4/ 2014
الواصفات: /التمويل/ /الإنتاج
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى 2015

دار امجد للنشر والتوزيع
عمان- الأردن- شارع الملك حسين مقابل مجمع الفحيص
جوال: 0796914632 - 0799291702
هاتف: 4652272 فاكس 4653372
dar.almajd@hotmail.com

التمويل والمؤسسات التمويلية

مفهوم وأهداف وسياسات

سلمان عبد اللـه معلا

دار امجد للنشر والتوزيع



المقدمــة

المال هو أي سلعة يمكن استخدامها للتجارة، لتخزين قيمة وكوحدة حساب. وقيمة المال تكتسب من قدرته الشرائية والتي تنخفض عادةً على مر السنوات ويطلق على المال مسمى عصب الحياة، وذلك لأهميتة البالغة في تلبية الحاجات وتحقيق المنافع، وهو ما ساهم في تطوير العلوم المالية وذلك لتعظيم حجم الأموال المملوكة وبالتالي تعظيم المنافع.

أنواع المال

مال عام: ويقصد به مال الدوله الى تملكه وتستخدمه للمنفعه العامه وانفاقه في ضوء القوانين مثال: موارد طبيعيه .مصادر مياه.حدائق عامه.مدارس. مستشفيات

مال خاص : وهو المال الذي يملكه الفرد او مؤسسه غير حكوميه يتم كسبه بالعمل وللمالك الحق فيه .

صناعة النقود إنتاج عملة معدنية جديدة يبدأ بتصميم الفنان لها. ؟؟؟؟؟وبعد أن يختار المسؤولون الحكوميون تصميما يعِد الفنان أو المصمم نموذجا كبيرا من الصلصال للعملة. وتكون معظم النماذج أكبر بنحو ثماني مرات من حجم العملة الجاهزة. ولايضع الفنان التفاصيل، لأن الصلصال يكون طريا جدا. وبدلاً من ذلك يضع الفنان قاا بلاستيكيا من النموذج، ويكون القالب صلبًا بالقدر الكافي لإضافة التفاصيل الدقيقة. وهناك آلة خاصة تسمى مخرطة التصغير تتبع تفاصيل النموذج، وتخرط التصميم مصغرا في حجم العملة المعدنية من قطعة فولاذ تسمى القالب الأساسي. ثم يعالج هذا القالب الأساسي حراريًا حتى يصبح صلبا جدا. ثم تستخرج آلة خاصة نسخة من القالب الأساسي لصنع مجموعة من الأدوات الصلبة تسمّى قوالب التشكيل (لقم اللولبة). تستخدم هذه القوالب لطباعة صور من القالب الأساسي تسمى محاور العمل، وهذه بدورها توظف لعمل قوالب العمل التي تقوم بطبع العملة. تسخن قضبان معدنية ثم تضغط بين عجلات ثقيلة في قطع سمكها

كالعملة المعدنية. وتقوم آلة بتقطيع أقراص ملساء من المعدن غير مشغولة تسمى الغفلات وهي قطع معدنية غير مشغولة. ثم تدخل هذه الغفلات في آلة صف علوية ترفع حافة كل قرص، ثم تسلمها أخرى، وتسمى المطبعة الساكَّة تستخدم قالبين لتحول القرص غير المشغول إلى عملة معدنية عن طريق سكه من الوجهين في الوقت نفسه.

تمهيد

المال في الفقه الإسلامي

تعريف المال في اللغة هو كل ما يقتنى ويحوزه الإنسان بالفعل، سواء أكان عينا أم منفعة، كذهب أو فضة أو نبات أو منافع الشئ كالركوب واللبس والسكن، أما ما لا يحوزه الإنسان فلا يسمى مالا كالطير في الهواء والسمك في الماء.

الاتجاة الأول : للحنفيه

المال: ما يصح تملكه شرعا من كل شيءو كل ما يمكن حيازتة وإحرازة وينتفع به عاده. إذا توافر عنصران :

- إمكان الحيازة والإحراز : فلا يعد مالا ما لا يمكن حيازته كالامور المعنوية مثل العلم والصحة.
- إمكان الانتفاع به عادة : فكل ما لا يمكن الانتفاع به أصلا، كلحم الميت والطعام المسموم أو الفاس او الخضر العفنة

الاتجاه الثاني : جمهور الفقهاء

- أن يكون الشئ له قيمة بين الناس: وهذه القيمة تثبت بوجوب الضمان على من أتلفه سواء أكانت قليلة أم كثيرة.
- أن يكون الشئ له قيمة بين الناس: وهذه القيمة تثبت بوجهان: كأن يكون الشئ قد أباح الشارع الحكيم الانتفاع به في حال السعة والاختيار، كالحيوانات والعقارات، أما إذا كان الشارع الحكيم قد حرم الانتفاع به وبالضمان على من أتلفه سواء أكانت قليله أم كثيرة.

- أن يكون الشئ قد أباح الشارع الحكيم الانتفاع بـه في حـال السـعة والاختيـار، كالحيوانـات والعقارات، أما إذا كان الشارع الحكيم قد حرم الانتفاع به كـالخمر ولحـم الخنزيـر والميتـة فإنه لا يكون مالا.

ثمرة الخلاف بين الاتجاهين

بالنسبة للمنافع، الحنفية لا يعتبرون المنافع أموالا، لأنه لا يمكن حيـازة المنفعـة، إذ هـي شيء معنوى لا يتصور وضع اليد عليه استقلالا.

بينما يرى الجمهور أن المنافع من الأموال؛ لأن المنافع أساس التقويم في الأموال كسـكنى الدار وركوب السياره. فمن غصب شيئا وانتفع به مده ثم رده إلى صاحبه فإنه على رأى جمهور الفقهاء يضمن قيمة المنفعه، وعلى رأى الحنفية لا ضمان عليه، غير أنهم استثنوا حـالات معينـة يوجبون فيها الضمان وهي :

أن يكون المغصوب عينا موقوفة.

أن يكون المغصوب مملوكا ليتيم.

أن يكون المغصوب شيئا معدا للاستغلال كعقار معد للإيجار.

الخمر والخنزير : يرى الحنفية أنهما أموالا، لأنهما مـما يتعامـل فيـه غـير المسـلمين أمـا جمهور الفقهاء فيرون عدم اعتبارهما أموالا سواء بالنسبة للمسلم أو غيرة، لعدم إباحـة الإسـلام الانتفاع بهما، وغير المسلم في دولة الإسلام حكمه كحكم المسلمين له مالهم وعليه ما عليهم.

المال في القانون

الحق ذو القيمة المالية، أيـا كـان هـذا الحـق سـواء كـان عينيـا أم شخصـيا ام حقـا مـن الحقوق الادبية أو الفنية أو الصناعية..

أقسام المال

أولا أقسام المال بحسب الضمان وعدمه

المال المتقوم :

هو المال الذي له قيمه في نظر الشريعة الإسلامية تلنا. والقيمة في نظر الشريعة الإسلامية تتحقق بأمرين :

أن يكون الشارع الإسلامي قد اباح الانتفاع بالمال في حالة السعة والاختيار، أى في الظروف العادية، وذلك مثل العقارات والمنقولات إلا ما كان محرما منها.

الحيازة الفعليه، وذلك بأن يكون المال الذي أباح الشارع الحكيم الانتفاع به تحت يد حائز بالفعل، فالسمك في الماء يباح الانتفاع به شرعا، لكنه ما دام في الماء لا يعتبر مالا متقوما لعدم حيازته، فإذا اصطاده إنسان وحازه بالفعل اعتبر مالا متقوما.

المال غير المتقوم :

هو المال الذي ليست له قيمه في نظر الشريعة الإسلامية. وهو ما لم يحز بالفعل، أو حيز ولكن حرم الشارع الانتفاع به، مثل المعادن في باطن الأرض، والسمك في الماء، كما يشمل المال الذي حيز بالفعل، لكن حرم الشارع الانتفاع به في حال السعة والاختيار وكالخمر والخنزير بالنسبة للمسلم، إلا في حال الضرورة، كأن يصيب الإنسان جوع شديد، أو عطشي خشى منه الهلاك. أما بالنسبة لغير المسلم من اهل الذمة، فإن الخمر والخنزير يعتبران مالا متقوما عند الحنفية.

ومذهب جمهور الفقهاء غير الحنفية، أنهما لا يعتبران مالا متقوما في حق أهل الذمة، لانهم مأمورون بأن تكون معاملاتهم على وفق معاملات المسلمين.

نتائج تقسيم المال إلى متقوم وغير متقوم :

اولا : صحة التعاقد عليه وعدمها :

المال المتقوم يصح أن يكون محلا لجميع العقود، كالبيع والإجارة والهبة أما المال غير المتقوم فلا يصح التعاقد عليه بشئ من تلك العقود، فلو أن مسلما باع خمرا، فالبيع باطل، ولو باعها ذمى من ذمى فالبيع صحيح.

ثانيا : الضمان عند الإتلاف :

إذا كان المال متقوما واعتدى عليه شخص فأتلفه، لزمه الضمان لمالكه ؟ مثله إن كان مثليا وقيمته إن كان قيميا. أما إذا كان المال غير متقوم فهو مهدد لا يلزم متلفه ضمان، ومن ثم إذا أتلف إنسان خمرا أو خنزيرا لمسلم، لا يلزمه ضمان.

موقف القانون الوضعى من التقوم وعدمه :

فالتقوم : ما كان ذا قيمة بين الناس. وعدم التقوم : هو خروج الأشياء عن التعامل بطبيعتها أو بحكم القانون.

هناك نوعين من الأشياء لا يصلح أحدهما أن يكون محلا للحقوق قانونا.

النوع الأول :

الأشياء الخارجه عن التعامل بطبيعتها، ولا تقبل الاستئثار بحيازتها كالهواء والبحار وأشعة الشمس ؟ غير ان هذه الأشياء إذا انفصلت عن أصلها وأمكن إحرازها تصير قابله لأن تكون محلا للحق، كالهواء المضغوط.

النوع الثاني :

الأشياء الخارجة عن التعامل بحكم القانون، وهي الأشياء التي اعتبرها القانون غير قابلة للإحراز والتعامل فيها، كلمخدرات والمواد الحربية ؟ وكل الأشياء المخالفة للنظام العام والاداب كتجارة الرقيق.

أقسام المال من حيث استقراره وعدم استقراره

عقار ومنقول

الاتجاه الأول

أن العقار : هو الثابت هو ما يمكن نقله وتحويله من مكـان إلى اخـر، سـواء أبقـى عـلى صورته وهيئته الأولى أم تغيرت سورته وهيئته بالنقل والتحويل. وبناء على ما سبق : فـإن البنـاء والشجر والزرع في الأرض، لا تعد عقارا عند الحنفيه ومن معهم إلا تبعا للأرض.

الاتجاه الثاني

وبه قال المالكية

العقار : ما له أصل ثابت لا يمكن نقله وتحويله من مكان لاخر مع بقاء هيئتـه وشـكله، فيتناول الأرض والبناء والغرس.

والمنقول : ما أمكن نقله وتحويله من مكان لاخر مـع بقـاء هيئتـه وشـكله، كالسـيارات والكتب ونحوها من كل ما له استقلال ذاتى. ويفهم مـن هـذا : أن المالكيـة توسـعوا في مفهـوم العقار أكثر من غيرهم.

موقف القانون الوضعى من ذلك :

قسم القانون المال أيضا على عقار ومنقول : وجاء تقسيمه قريبا لما ذهب غليه المالكية، حيث اعتبر البناء والغـراس عقـارا، ولم يكتـف بهـذا بـل توسـع أكـثر وأدخـل في مفهـوم العقـار المنقولات المرصودة على خدمة عقار أو استغلاله، وأطلق عليها عقارات بالتخصيص.

الاثار المترتبة على تقسيم المال إلى عقار ومنقول :

الشفعه : وهي عبارة عن تملك العقار المبيع قهرا وجبرا عن المشترى والبائع.

والشفعه لا تكون إلا في العقارات، ولا تثبت في المنقول إلا تبعا للعقار.

حقوق الارتفاق : وهي حق المجرى والشرب والمسيل والمرور، هذه الحقوق لا تثبت إلا على العقار. وكذا حقوق الجوار.

الوقف : وهو عباره على إخراج الإنسان شيئا من ملكه إلى حكم ملك اللـه مع التصدق بربعه.

وقد اجاز الفقهاء على جواز وقف العقار، أما المنول فذهب أكثر الحنفية إلى عدمجواز وقف المنقول إلا تبعا للعقار، أو جرى العرف بوقفه كوقف المصاحف والكتب. وذهب جمهور الفقهاء إلى جواز وقف المنقول مطلقا، فلا فرق عندهم بين وقف العقار ووقف المنقول.

تصرف الوصى في مال القاصر : هذا التصرف يختلف باختلاف ما أذا كان المال عقارا أو منقولا، فإذا كان عقارا لم يجز له أن يتصرف فيه، أما المنقول فله أن يتصرف فيه متى رأى مصلحة القاصر في ذلك دون حاجة إلى غذن من المحكمة الحسبية المختصة.

بيع أموال المدين المحجور عليه بسبب الدين : ذهب جمهور الفقهاء إلى جواز الحجر على المدين إذا استغرقت الديون أمواله، يبدأ أولا ببيع المنقول، فإن لم يف ثمنه انتقل إلى العقار.

تصرف المشترى في المبيع قبل قبضه : حيث يختلف بحسب ما إذا كان المبيع عقارا أو منقولا.

فإذا كان المبيع عقارا صح التصرف فيه قبل قبضه عند أبى حنيفه وخالفهما الشافعى، وأما المنقول فلا يجوز التصرف فيه قبل قبضه.

الغصب : لا يتصور غصب العقار عند أبى حنيفه.

وقد نص القانون المدنى على بعض الاثار الأخرى منها :

إخضاع التصرفات العقاريه إلى إجراءات معينه في الشهر لهذه العقارات حيث نص على أن الملكيه والحقوق العينيه الأخرى لا تنتقل إلا إذا روعيت الأحكام المبينه في قانون تنظيم الشهر العقارى، أما المنقول فتنتقل ملكيته بمجرد تسليمه إلى المشترى.

الحيازة في المنقول تعتبر سندا للحائز، فيما يدعيه من حق عليه وقرينة على توافر السبب الصحيح لحيازته، بينما الأمر يختلف عن ذلك في العقارات حيث يقع على الحائز دائما عبء إثبات السبب الصحيح لهذه الحيازة.

يتحدد الاختصاص المحلى في دعاوى العقارات بالمحكمه الواقع في دائرتها العقار، بينما الاختصاص المحلى في دعاوى المنقولات يكون المحكمة الواقع في دائرتها موطن المدعى عليه.

تقسيم المال باعتبار تماثل احاده

أولا : المال المثلى

هو ماله مثل أو نظير في الأسواق من غير تفاوت في أجزائه.

والأموال المثليه أربعة أنواع هي :

1- المكيلات : وهي الأموال التي تقدر بالكيل ؟ كالبر والشعير.

2- الموزونات : وهي الأموال التي تقدر بالوزن، كالذهب والفضه.

3- المعدودات : وهي الأموال التي تقدر بالعدد، كالبيض والبرتقال والليمون.

4- الذراعيات : وهي الأموال التي تقاس بالزراع، كالأقمشة والسجاد.

ثانيا : المال القيمى

هو ما تتفاوت احاده تفاوتا يعتد به، أو لا تتفاوت ولكن لا نظير لها في مجال التجارة كالعقارات من الأرض والحيوانات بجميع أنواعها، والأحجار الكريمه من الماس والياقوت والكتب المطبوعة إذا نفذت، والاثار القديمه.

تحول المال إلى قيمى والعكس :

قد ينقلب المال المثلى إلى قيمى :

1) اختلاط المثلى بخلاف جنسه : كاختلاط البر بالشعير.
2) التعرض للخطر : إذا تعرض المال المثلى للخطر كالحريق.

3) التعيب والاستعمال : إذا تعيب المال المثلى أو استعمل، كان قيميا كما لو صب الماء في طعام فأفسدة.
4) الانقطاع من السوق : إذا انقطع وجود المثلى من الأسواق أنقلب قيميا.

الاثار المترتبة على تقسيم المال إلى مثلى وقيمى :

1) الضمان : إذا تعدى شخص على مال غيره فأتلفه، فإن كان المال مثليا، وجب مثله ما دام موجودا في السوق، أما إذا انقطع المثل من ايدى الناس فتجب القيمه لتعذر رد المثل، أما إن كان المال قيميا، كالحيوان والاوانى المصوغة، فيجب قيمته يوم التعدى عليه لأنه لا مثل به.
2) الثبوت في الذمة : فإنه يصح أن يكون دينا متعلقا بالذمة، فيجب على الملتزم به وفاء دينه من أى الأموال المماثله لما التزم به جنسا وصفة. أما إذا كان المال قيميا، فإنه لا يقبل الثبوت في الذمه، بل يثبت بعينه لا مثل له.
3) القسمة : تدخل القسمة جبرا في المال المثلى المشترك، ولكل شريك أخذ نصيبه في غيبة الاخر دون إذنه، أما القيمى، فلا تدخل فيه القسمة الجبرية.
4) <u>الربا</u> : الأموال القيمية لا يجرى فيها الربا المحرم، ولذا يجوز إعطاء الكثيرين منا في مقابل القليل من جنسه، كبيع شاة بشاتين. أما الأموال المثلية فيجرى فيها الربا الحرام، الذي يوجب تساوى العوضين المتجانسين في الكمية والمقدار، فلا يجوز بيع قنطار من القمح بقنطار وربع مثلا، لاشتمال البيع على ما يسمى بربا الفضل.

أقسام المال بحسب بقاء عينه أو عدم بقائها

1- المال الاستهلاكي :

هو الذي لا يمكن الانتفاع به عادة إلا باستهلاك عينه، كالمأكولات والمشروبات.

2- المال الاستعمالى :

هو ما يمكن الانتفاع به عادة مع بقاء عينه، كالعقارات والثياب والماشية.

الاثار المترتبة على هذا التقسم :

1) المال الاستهلاكي : هو الذي لا يمكن الانتفاع به عادة إلا باستهلاك عينه، كالمأكولات والمشروبات.
2) المال الاستعمالي : هو ما يمكن الانتفاع به عادة مع بقاء عينه ؟ كالعقارات والثياب والماشية.

الاثار المترتبة على هذا التقسيم:

1) من حيث قابلية الأموال لبعض الحقوق والعقود وعدم قابليتها في الفقه الإسلامي. فالأموال الاستهلاكيه : لا تقبل أن ترد عليها العقود موضوعها الاستعمال دون الاستهلاك الإجارة. أما الأموال الاستعمالية : فلا تقبل العقد الذي هدفه الاستهلاك فقط دون الاستعمال كالقرض.
2) لا ترد بعض الحقوق العينيه على الأشياء القابله للاستهلاك قانونا كحق الارتفاق، والانتفاع والاستعمال.

أقسام المال بحسب مالكه

1) المال الخاص : هو ما دخل في الملك الفردى، سواء كان مالكه واحدا أو أكثر من واحد. فهي ليست ملكيه شائعه بين عامه الناس ولا مباحه لهم.
2) المال العام : هو المال الغير داخل في ملك الافراد، وإنما يخضع للمصلحة العامه، وذلك مثل المدارس والجامعات والمستشفيات.

الأموال العامه يتضح أنها تتنوع إلى ثلاثة أنواع :

1) ما هو مخصص بذاته لمصالح العامه ومنافعهم الدينية، كالمساجد والمقابر ،والطرق.
2) ما هو مخصص للاستغلال لإحياء جهة عامه بمواردة وغلته، وهو ما يعرف بأملاك الدوله.
3) مال عام عموميته من جهة أنه مملوك لجهة عامه. مع أنه في ذاته مهيأ للتـداول، كغـلات الأوقاف العائده لجهة خيريه موقوف عليها.

الاثار المترتبه على هذا التقسيم :

1) من حيث القابليه للتداول وجواز التصرف. فإذا كان المال خاصا جاز لصاحبه أن يـتصرف فيه بجميع أنوا التصرفات مـن بيـع وإجـارة وهبـة، أمـا إذا كـان المـال عامـا فـلا يجـوز التصرف فيه من الافراد، لأنه مخصص للمنفعه العامه، وملكيته مشتركة لجميع الافراد.
2) من حيث التنازل عن ملكية المال : إذا كان المال خاصا، فـإن لمالكـه أن يهبـه للغـير، وأن يبرأ مدينة منه، وأن يتبرع به كيفما شاء، أما إذا كان المال عاما، فلا يجوز للإمام أو نائبـه أن يبرأ أحد ولا يتنازل عنه لأحد.
3) من حيث التقادم : لحيازة المال اثر مباشر على سماع الدعوى إذا كان المـال خاصـا، وقـد اختلف الفقهاء في مدة الحيازة، فهي عند الحنفية خمس عشرة سنة. أمـا إذا كـان المـال عاما فلا تؤثر الحيازة على سماع الدعوى مهما طالت مدتها، ولا تنتقل ملكيته إلى الحائز أبدا.

أقسام المال باعتبار كونه معدا للاستثمار أم لا

1) المال النامي : هو المال المعد للاسـتثمار، سـواء بطبيعتـه أم بفعـل الإنسـان، وذلـك مثـل الذهب والفضة. أما عروض التجارة فهي معده للاستثمار بفعل الإنسان.

2) المال غير النامي : هو المال الغير معد للاستثمار، وذلك كحاجات الإنسان من مأكل وملبس ومسكن ونحو ذلك.

الاثار المترتبة على هذا التقسيم :

الزكاة : فإنها تجب في المال النامي، دون المال غير النامي.

الفصل الأول

رأس المال

هذا المقال يتحدث عـن مصـطلح اقتصـادي، هـل تبحـث عـن كتـاب رأس المـال لكـارل ماركس

رأس المال

رأس المال هو مصطلح اقتصادي يقصد به الأموال والمواد والأدوات اللازمة لإنشاء نشاط اقتصادي أو تجاري ويكون الهدف من المشروع الربح أو الإعلام أو الأعمال الإنسانية.

و يعتبر رأس المال هو المحـرك الأسـاسي لأي مشروع أو عمـل أسـتثماري يهـدف لزيـادة القدرة الإنتاجية لأي جهة ، ويتكون من مجموعات أساسية غير متجانسة يتفرع مـن كـل منهـا أشكال فرعية من المستخدمات القادرة على الإنتاج مثل الأدوات و المواد الخام، وربمـا القـدرات البشرية النادرة، والمواد المساعدة في الإنتاج. وعائد رأس المال هو

أقسام رأس المال

يقسم رأس المال إلى :

رأس المال الثابت وهي المواد التي لا تتغير ولا تدخل في التبادل التجاري أو الاستهلاك ضمن دورات الإنتاج ، ومن أهم الأمثلة عن رأس المال الثابت في معظم النشاطات الاقتصادية هـو الأرض، والبناء، والمنشآت، والآلات، والتجهيزات الضرورية، والطاقة المحركة.

رأس المال المتحرك وهو كل المواد والسلع التي تـدخل في الإنتـاج ولهـا قيمـة مبـاشرة في قيمة السلعة المنتجة وبشكل مختصر هو كل المواد التـي تـدخل في دروة اقتصـادية متجـددة ، وأهم أمثلة حول رأس المال في مجـال الصـناعة مـثلا المـواد الخـام التـي يـتم تصـنيعها والأيـدي العاملة.

وقد ذكر كارل ماركس في كتابه رأس المال أن العصور الوسطى خلفت شكلين متميزين من أشكال رأس المال ، وهما رأس المال الربوي وراس المال التجاري [1].

رأس المال الكلي

رأس المال الكلي وهو قيمة كافة المواد والوسائل والأدوات والأيدي العاملة الثابتة والمتحركة اللازمة لإنتاج دورة اقتصادية كاملة والدورة الاقتصادية هي الفترة الزمنية اللازمة لإعادة تجديد رأس المال المتحرك.

مفهوم المال

تعريف المال

المال في اللغة : هو كل ما يتمول وتميل إليه النفس

المال عند فقهاء الشريعة الإسلامية : هو كل ما يمكن حيازته ويمكن الانتفاع به على الوجه المعتاد شرعا ، ويلاحظ من هذا التعريف شموليته لكل أصناف الأموال، حيث لايقتصر مفهوم المال على العملات النقدية فحسب كما هو السائد في عصرنا.

هو أي سلعة يمكن استخدامها للتجارة، لتخزين قيمة وكوحدة حساب. وقيمة المال تكتسب من قدرته الشرائية والتي تنخفض عادةً على مر السنوات ويطلق على المال مسمى عصب الحياة، وذلك لأهميتة البالغة في تلبية الحاجات وتحقيق المنافع، وهو ما ساهم في تطوير العلوم المالية وذلك لتعظيم حجم الاموال المملوكة وبالتالي تعظيم المنافع.

أقسام المال وأنواعه:

باعتبار الثبات وعدمه

- عقار : وهو المال الثابت الذي لا يمكن نقله وتحويله من مكان إلى آخر إلا مع تغير صورته الأولى، ويشمل الأراضي والمباني والأشجار ((عند المالكية))، وهو الذي يقبل الشفعه ويترتب عليه حقوق الجوار، ويراعى فيه المصلحة عند المصادرة .
- منقول :هوما يقبل النقل ويضل على صورته الأصلية، وهو لا يقبل الشفعة.

باعتبار التعامل :

- مثلي :هو ما يوجد له مثيل في السوق من غير تفاوت بين آحاده يعتد به التجار، ويكون في المكيلات و الموزونات و المعدودات، مثل الشعير والقمح ،والضمان في المثلي يكون بالمثل.
- قيمي: هو ما تفاوتت آحاده تفاوتا يعتد به التجار، مثل الحيوانات والعقارات.

- باعتبار الضمان

- متقوم : هو ما يجوز الانتفاع به شرعا على سبيل الاختيار، مثل القمح والشعير والعقارات، وهذا يجب فيه الضمان على المتلف.
- غير متقوم: هو مالا يجوز الانتفاع به شرعا، ولا يجب فيه الضمان إطلاقا عند المالكية للمسلم وغير المسلم،مثل لحم الخنزير والخمور والميتة، لأنها لا تعتبر مالا بأي حال من الأحوال.

تعريف الاقتصاد:

الاقتصاد في اللغة :مصدر للفعل "اقتصد": وأصله قصد :أي توسط واعتدل في الأمر ، يقال : قصد في الأمر أي توسط فيه ولم يجاوز الحد.

الاقتصاد عند الفقهاء :هو النشاط البشري،والعمل والجهد في سبيل الحصول على المال بطريقة اقتصادية شرعية لخدمة الفرد والمجتمع .

تعريف الاكتتاب: تعريف الشركة المساهمة

تعد الشركات المساهمة عصب النمو الاقتصادي، وذلك لاطلاعها بالمشاريع الكبرى التي تعجز عنها قدرات الأفراد العاديين، بسبب قدرتها على تجميع رؤوس الأموال الضخمة، فتترك بصماتها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وأحياناً السياسية للدولة. ولا غرابة في أن الشركات المساهمة تعد ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني نظراً لمساهمتها في بنائه وتقويته باعتبارها وحدات اقتصادية تتمركز حولها الفعاليات الاقتصادية المختلفة.

ولما كانت ضخامة المشروعات التي تقوم بها هذه الشركات، تتطلب رؤوس أموال ضخمة، يعجز الفرد عن تقديمها في الغالب الأعم، فإن الأسلوب العملي والمنطقي الذي يتبع في تكوين رأس المال هو أسلوب الاكتتاب في رأس مالها. والذي يعد مرحلة من أهم المراحل التي تمر بها الشركة المساهمة العامة، نظراً لاعتباره الوسيلة المباشرة لجمع المتبقي من رأس المال بعد اكتتاب المؤسسين، من خلال اعتماد

أسلوب مخاطبة جمهور المستثمرين الذين لا يقدمون عليه إلا بعد أن يطمئنوا إلى برنامج الشركة ومؤسسيها.

ويعد الاكتتاب من الناحية السياسية صورة معبرة عن الخيار الديمقراطي المباشر، في ممارسة النشاط الاقتصادي البناء من خلال استثمار الأموال والرقابة على هذا الاستثمار، من قبل المستثمر، بما له من حق التصويت على خطة عمل الشركة في اجتماعات الهيئة العامة، ثم أنه من الناحية الاقتصادية يعبر عن فكرة تقسيم رأس مال الشركة منعاً من تركزه بأيدي عدد محدود من الأشخاص، كما يعبر عن مبدأ" الديمقراطية المالية"( ) بما يعنيه من ضرورة توفير أكثر من خيار أو أسلوب أمام رأس المال الوطني لكي يستثمر في مشروعات ذات كفاية اقتصادية عالية .

تظهر أهمية الاكتتاب برأس مال الشركة المساهمة العامة باعتباره يمثل اتجاهاً حديثاً في تحقيق مبدأ ديمقراطية الأسهم، أو الديمقراطية المالية حتى يتمكن ذوي الدخل المحدود من استثمار مدخراتهم النقدية، في مشاريع للحصول على أباحها، وحتى لا يستأثر الموسرون بتكوين رأس مال الشركة بحيث يقتصر تأسيس الشركات على الموسرين فقط ويحرم ذوي الدخل المحدود من ذلك.

وتعتبر مرحلة الاكتتاب في رأس مال الشركة المساهمة العامة من المراحل الأساسية في تأسيس الشركة، إذ أن الاكتتاب هو الأداة التي يتم بواسطتها جمع المتبقي من رأس مال الشركة المساهمة بعد اكتتاب المؤسسين، عن طريق مخاطفة جمهور المستثمرين الذين يروق لهم توظيف أموالهم في هذا المشروع، بناء على الثقة التي تولدت لديهم في جدوى هذا المشروع ومؤسسيه على السواء، ويقتضي الأمر في هذا المبحث أن يعرض الباحث إلى ماهية الاكتتاب العام في الشركة المساهمة العامة من حيث المقصود بهذا المصطلح وتمييزه عن بعض الصور الأخرى للاكتتاب كالاكتتاب المغلق.

تعريف الاكتتاب العام و الخاص:

ثمة أكثر من نوع للاكتتاب في رأس مال شركة المساهمة العامة، فبالإضافة للاكتتاب العام في رأس مال الشركة المساهمة العامة يوجد ما يسمى بالاكتتاب المغلق أو الخاص، إلا أن هذا الأخير لا يثير الإشكاليات التي يثيرها الاكتتاب العام، ومع ذلك ينبغي على الباحثة التطرق لهذا النوع من الاكتتاب من أجل تمييز عن الاكتتاب العام وهو موضوع الدراسة وبيان موقف المشرع الأردني من هذ النوع من الاكتتاب.

وإذا أمعنا النظر في الاكتتاب المغلق أو الخاص فإنه يمكن القول أن المشروع المقترح قد يكون من غير المشروعات العملاقة أو يكون المهتمون به أو العاملون على إنشائه من أصحاب الأموال فلا يحتاجون إلى طلب اكتتابات عامة ودعوة الجهور إلى المشاركة في المشروع الذي هم بصدد إنشائه، فإذا وجهت الدعوة إلى أناس محددين بالاسم أو الصفة بالاكتتاب في مشروع معين، كان الاكتتاب مغلقاً، ولا غرابة أن يصف جانب من الفقه هذا النوع من الاكتتاب بأنه "اكتتاب في حجرات" لأن المؤسسين هم المكتتبون ويعرف كل منهم الآخر معرفة تامة، لذلك فإن التشريعات التي تبنت هذا النوع من الاكتابات، اتبعت منهج التخفيف بشأن الإجراءات المتبعة في تأسيس هذا النوع من الشركات، ذلك أن تلك التشريعات، تنظر إلى شركات الاكتتاب العام على أنها أكبر أثراً في الاستثمار، وتوجيه دفته، ومما لا شك فيه أن النظرة المختلفة من قبل المشرع في التأسيس بين نوعي الاكتتاب، نتج عنها اختلاف في الإجراءات، قد أحدثت أثراً في جعل تأسيس شركات الاكتتاب المغلق، أكثر عدداً من شركات الاكتتاب العام، إذ إن إجراءات التأسيس لاكتتاب عام –لكثرتها- جعلت المؤسسين يصرفون النظر عنها إلى التأسيس بالاكتتاب المغلق.

تعريف التجارة

- التجارة هي الحصول على المال بالمبادلة بهدف الربح. و تشمل البيع والصرف والسلم.
- تبادل البضائع، أو الخدمات.

- هي التناقش على ثمن البضائع ويتم الدفع باستخدام وسائل للتبادل التجاري تدعى النقود.
- التجارة تبادل السلع أو الخدمات،تكون بين اثنين (تجارة ثنائية) أو بين أكثر من طرفين (تجارة متعددة الجوانب)
- التجارة هي محاولة الربح بزيادة المال بشراء البضاعة بثمن وبيعها بالغلاء.
- عملية الوساطة والتوسط بين المنتج والمستهلك .
- التجارة تحويل المنتجات من الحالة البدائية إلى سلع بغرض بيعها بعد صنعها بهدف الربح .
- التجارة أنشطة تلبي احتياجات المستهلك في المكان والزمن المناسبين وبالسعر المناسب للمنتج.

- التجارة بالإنجليزية : Tradeأو بالإنجليزية: Commerceهو التبادل الطوعي للبضائع، أو الخدمات، أو كليهما معا. لكن كلمة Commerce تستخدم أكثر في الإنكليزية للدلالة على التبادل بين كيانات أو دول وليس أفراد.

المكان الذي يتم به تبادل البضائع يدعى تقليديا السوق ثم أصبحت كلمة سوق تدل على مجمل المجال الذي يمكن للتاجر بيع بضاعته فيه فلم يعد محصورا في مكان واحد وإنما يشمل كافة الخيارات المتاحة له للبيع. يتم التفاوض خلال البيع على سعر البضائع الذي يقدر قيمتها ويتم الدفع حاليا عن طريق وسائل للتبادل التجاري تدعى النقود، بدلا من الشكل التقليدي للبيع الذي كان عبارة عن مقايضة (بضاعة مقابل أخرى.

تتركز التجارة على تبادل السلع أو الخدمات، التبادلات قد تحدث بين طرفين (تجارة ثنائية) أو بين أكثر من طرفين (تجارة متعددة الجوانب). تم اختراع المال لتسهيل عملية التجارة وفي العصر الحديث ادخلت الى التجارة بطاقات الائتمان والتجارة الإلكترونية لتسهيل تداول الأسهم التجارية وعمليات الشراء الفورية.

المدلول القانوني : في هذا الخصوص مفهوم التجارة يتسع ويتجاوز المفهوم اللغوي والاقتصادي ليشمل تحويل المنتجات من حالتها الأولية إلى سلع بقصد بيعها

بعد إعادة صنعها وهي ما تسمى بالصناعات التحويلية، وأيضا يشمل النشاط المتعلق بالصناعة والنقل البحري والجوي والبنوك وما يلحق بها من حرف تجارية كالسمسرة والوكالة بالعمولة والتأمين وغيرها من ضمن التجارة (الشرقاوي – القانون التجاري)

يلعب الاقتصاد دورا كبير لتطور الشعوب ورسم آفاق مصيرها ،فالاقتصاد هو الذي يساهم بتركيبة الطبقات الموجودة في المجتمع.

تعريف الاقتصاد

هو احد العلوم الاجتماعية التي تهتم بمعرفة كيفية انتاج السلع والخدمات وبتحليل الأنشطة التجارية.

يُعرِّف الاقتصاديون (المتخصصون في علم الاقتصاد) الاقتصاد بأنه العلم الذي يهتم بدراسة كيفية إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها.

يهتم الاقتصاديون بكل ما يمكن أن يباع ويشترى وكذلك بالسلع والخدمات و بإنتاج السلع ومعالجتها وطريقة تصنيعها.

اما علم الاقتصاد فانه يدرس الاشياء التي يرغب الناس بها والطريقة التي يتم انتاجها وتوزيعها من خلال تقسيم السلع والخدمات بين الناس وكيفية اختيار الناس لها من بين الحاجات المتعددة التي يرغبون فيها.

كيفية نمو الاقتصاد

لتوفير مستوى معيشي مرتفع للناس لابد من نمو الاقتصاد لكي يكفل لهم شراء السلع والخدمات والحصول عليها ، وأن تكون ذات جودة مرتفعة

عناصر الموارد الإنتاجية التي تمكن البلد من انتاج السلع والخدمات هي:

- الموارد الطبيعية
- رأس المال
- اليد العاملة

o التقنية.

فروع علم الاقتصاد

ان علم الاقتصاد ينقسم الى فرعين:

1) الاقتصاد الجزئي:يدرس هذا الفرع من فروع علم الاقتصاد الظواهر الاقتصادية لكنها الجزئية، مثل دراسة سلوك الوحدات الاقتصادية الفردية، كمثل سلوك المستهلك وسلوك المنتج، ونظرية الثمن، وسعر السلعة..
2) الاقتصاد الكلي: 'يدرس هذا الفرع من فروع علم الاقتصاد الظواهر الاقتصادية لكنها الكلية مثل :الناتج والدخل القومي

اما في دراسة الاقتصاد الجزئي والكلي يتم استخدم الاقتصاد القياسي الذي يعمل على استخدام التحليل الرياضي والإحصائي

ما هي الطرق التي يكسب من خلالها الناس دخلهم؟

من الوسائل التي يكسب من خلالها الناس دخلهم تأدية العمل والحصول مقابله على الأجور أو الرواتب وتحصل مشاريع الأعمال على دخلها من خلال الأرباح التي تعود على أصحابها ويمتلك الشركة أولئك الذين يشترون جزءًا من أسهمها يحصلون على الدخل من خلال الارباح الموزعة واما اصحاب الأَراضي والعقارات يتلقون دخلهم من خلال الإيجارات. أما أصحاب السندات والحسابات الادخارية يتلقون دخلهم على هيئة فائدة.اما الاشخاص المستفيدون من البرامج الحكومية، حيث يتسلمون مدفوعات تحويلية، مثل الضمان الاجتماعي وعلاوات التقاعد.

يطلق الدخل القومي على إجمالي الدَّخل المتحصل عليه في البلاد اما في البلدان الصناعية حوالي ثلاثة أرباع الدخل القومي من الأجور والمرتبات ومستحقات الموظفين.

يعتبر الاقتصاد هو العامل الذي يحدد مدى تطور الشعوب والتخلص من الفقر وتحسين المستوى المعيشي للشعوب لذلك ذكرنا طرق الحصول على الدخل القومي وكيفية النمو الاقتصادي

صناديق الاستثمار وشركات ادارة الاموال

صناديق الاستثمار: شركات تقوم على تجميع مدخرات الراغبين في استثمار أموالهم في الأوراق المالية في وعاء واحد ثم توجهه في شراء وبيع [[مشروعية التعامل في سوق الأوراق المالية: حكم التعامل في البورصة|الأوراق المالية]] المختلفة . ولا تقتصر صناديق الاستثمار على شراء أوراق مالية لشركة واحدة فقط او نوع واحد فقط من الأوراق المالية بل تقوم بالتنويع فيتشكل الصندوق من أسهم شركات مختلفة الأغراض والنشاط ومن سائر الأوراق المالية التي يجوز تداولها بالبورصة . ليس من حق المستثمر أن يدعي ملكية أوراق مالية معينة داخل الصندوق إنما يتمثل حقه في حصة في الصندوق ككل يحصل في مقابلها على شهادة دالة على ذلك تسمى " وثيقة استثمار " تتمثل مزايا الصندوق فيما يلي –

الاستفادة من خبرات الإدارة المحترفة:

في مثل هذا النشاط يلقى المستثمر كافة أعباء الاستثمار على إدارة الصندوق فهي التي تتخذ القرار الاستثماري بما يتضمنه ذلك من بناء التشكيلة الملائمة ، ومراقبة حركة الأسعار في السوق ، ومتابعة مستوى المخاطر ...وغير ذلك مما يلزم العملية الاستثمارية التنويع الكفء . في مقدمة مزايا شركات الاستثمار هي قدرتها على التنويع الكفء التي يتكون منها صندوق الاستثمار بطريقة تسهم في تخفيض المخاطر التي يتعرض لها حملة أسهمها ، فالتشكيلة تتضمن أوراقا مالية لعشرات الشركات وربما مئات الشركات والمنشآت فإذا ماخسرت واحدة ربح الباقى ولا يستطيع المستثمر الفرد أن يقوم بمثل ذلك مهما كانت ملاءته.

المرونة والملاءمة: في شركات الاستثمار ذات النهاية المفتوحة والي يكون الصندوق فيها مستعدا لإعادة شراء الحصص من حائزها في أي وقت وبأي كمية ، هذه المرونة من شأنها أن تقدم خدمة متميزة لأولئك المستثمرين الذين قد تتغير

أهدافهم الاستثمارية عبر الزمن تنشيط حركة أسواق رأس المال: ما تقدمه صناديق الاستثمار من أدوات استثمارية تناسب ظروف المستثمرين ، وانخفاض المخاطر من شأنها أن تشجع المستثمرين قليلى الخبرة والمعرفة بأسواق المال ،و كذا محدودي الموارد أن يستثمروا مدخراتهم في شراء الأسهم وغيرها من الأوراق المالية مما ينشط حركة السوق بقسميه الأولى والثانوي .

ما هي صناديق الاستثمار : تعريف صناديق الاستثمار

تعرف صناديق الإستثمار بأنها وعاء مالى لتجميع مدخرات الأفراد واستثمارها في الأوراق المالية من خلال جهة ذات خبرة في إدارة محافظ الاوراق المالية . فهى احد الاساليب الحديثة في إدارة الأموال، وفقاً لرغبات المستثمرين واحتياجاتهم الخدمية ودرجة تقبلهم للمخاطر . بما يعود بالفائدة على البنك الذى يؤسس صناديق الاستثمار، وعلى المدخرين وعلى الاقتصاد ككل .

وصناديق الإستثمار هنا أحد أساليب الاستثمار الجماعي المرتبطة تماماً بسوق الأوراق المالية، وبمدى قوة البورصة ونشاطها . فهي وسيلة لتأمين عمليات تمويل الاقتصاد الوطني عن طريق ربط المدخرات الوطنية بأسواق المال بما يحقق حماية المستثمرين وصناديق الاستثمار عبارة عن بناء مالي لتجميع وإدارة أموال المستثمرين، حيث يقدم المستثمرون أموالهم لإدارة الصندوق المحترفة والتي بدورها تعمل على استثمارها في الأوراق المالية لتحقق الكسب لجميع الأطراف.

ويلاحظ أن صغار المستثمرين الذين يشترون الأوراق المالية لا يستطيعون الإستفادة من مزايا التنويع ويرجع ذلك إلى ضآلة أو صغر إستثمارتهم، لذلك تقدم صناديق الإستثمار الأسلوب أو الطريقة التي يمكن بها تحقيق هذه الغاية لصغار المستثمرين، أي التنويع، والصناديق تستطيع تحقيق ما لم يستطيع المستثمر تحقيقه _ أى تكوين محفظة أوراق مالية- ومن ناحية أخرى يتولى ادارة هذه الصناديق مدراء ذوى خبرة وكفاءة عالية وهو مالا يستطيع المستثمر تحقيقه ، وكذلك توفر هذه الصناديق السيولة اللازمة وذلك من خلال إستعدادها لإعادة شراء حصص أو أسهم أو وثائق

المستثمر بناء على طلبه، وبالتالي تعتبر المهمة الأساسية لمدراء المحافظ المالية بصناديق الإستثمار هى الإستثمار في المحافظ المالية التي تتوافق مع رغبات المستثمرين .

ويمكن تلخيص مفهوم صناديق الاستثمار كما يلي:

- صناديق الإستثمار هى وسيط مالى له ذمة مالية مستقلة عن الجهة التي تديره .
- صناديق الاستثمار تقوم بتجميع الأموال من المستثمرين مقابل إصدار صكوك مالية تعرف باسم وثائق الإستثمار
- صناديق الاستثمار يقوم بادارتها محترفون ومتخصصون على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية باعتبارهم نواب عن حملة الوثائق في اختيار أفضل مجالات الاستثمار التي تحقق أعلى عائد في ظل أقل مخاطرة ممكنة .

تعتبر صناديق الاستثمار أوعية مالية تسعى إلى تجميع واستثمار مدخرات الأفراد، وتقوم بإعادة توظيفها نيابة عنهم في الأسهم والسندات في شكل وحدات يمكن شرائها أو بيعها دون الحاجة إلى التعامل مع سماسرة الأوراق المالية

مفهوم التمويل:

يختلط مفهومي التمويل والإدارة المالية في كثير من الأحيان إلا أن لكل مصطلح منهما تعريف واستخدام خاص، فالتمويل هو عملية الحصول على الأموال من أنسب المصادر المتاحة، بينما الإدارة المالية هي الحصول على الأموال من أنسب المصادر وحسن إدارتها واستخدامها، إضافة إلى التخطيط والرقابة المالية أي إدارة كل النواحي المالية للشركة، فالإدارة المالية هي التطبيق العملي لمفاهيم علم التمويل في الشركات بينما علم التمويل كأحد مجالات المعرفة يضم أربعة حقول رئيسية تشمل الاستثمارات والأسواق المالية والنقدية وتمويل الشركات والتمويل الدولي (أبو الرُّب، 2000). ومن الملاحظ من خلال هذه الحقول أن التمويل هو مجال من مجالات المعرفة وليس مجرد وظيفة الحصول على الأموال في المنشاة. وفي ظل الاقتصاد الحديث فإن كل شخص يستخدم مفاهيم التمويل بشكل من الأشكال سواء كان هذا التمويل ملكاً للدولة أو مموّلاً من أشخاص بغض النظر عن حجمه، فعلم التمويل هو علم واسع وديناميكي وفي حالة تطور دائم.

تطور علم التمويل:

ظهر مجال التخصص في التمويل بشكل مستقل في كلية الأعمال الإدارية مع بداية القرن الماضي وقد كان تركيز هذا التخصص في البداية على تكوين الشركات وعمليات الاندماج وكانت تلك الأمور محور اهتمام المفكرين واستمر الأمر كذلك حتى العشرينات من القرن الماضي إذ بدأ الاهتمام بالبحث عن مصادر جديدة لتمويل الاستثمارات، فبدأ علم التمويل بمعالجة أنواع السندات التي يمكن للشركات إصدارها للحصول على مصادر التمويل.

وخلال فترة الكساد العالمي سنة 1930م حصل تغير في مجال اهتمام التمويل فتم التحول من التركيز على النشاط التوسعي للشركات إلى التركيز على نشاط آخر يتوافق والتطورات العالمية وهو البحث عن كيفية بناء الشركات ومعالجة مواضيع

الإفلاس وبدأ يولي أهمية كبرى لإعادة تنظيم المنشآت وسيولتها وتنظيم الأسواق المالية.

وعرف التمويل خلال الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين كمجال وصفي ينظر للمؤسسات نظرة خارجية أكثر منها إدارية ولكن في نهاية الخمسينات وبداية الستينات تحول مفهوم التمويل من كونه مجالاً للتحليل التمويلي النظري إلى كونه عملياً يختص بكل القرارات التي تتعلق بالمنشأة كاختيار الأصول وتحديد الهيكل المالي وأصبحت المهمة الأساسية المرتبطة بالوظيفة المالية هي البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها تعظيم قيمة ثروة المالكين.

واستمر علم التمويل بالتطور، ففي الثمانينات كانت هناك وثيقة تقييمية من قبل المختصين بالتمويل نتيجة التحديات الجديدة التي بدأت تواجه المدراء الماليين وأهمها (أبو الرُّب، 2000)

- تطور تنظيم المسؤوليات الاجتماعية.
- نتيجةً للتوسع في الأعمال المالية وابتكار الخدمات المالية المتطورة والجديدة من قبل الشركات غير المالية كان هناك وقفة لإعادة تنظيم المؤسسات المالية حتى تتمكن هذه المؤسسات من المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية.
- ظاهرة الاندماج بكافة أشكاله.
- التوسع الكبير في حجم الأسواق والأعمال.
- التطور الهائل والسريع في مجال الكمبيوتر.

وفي التسعينات حصلت أحداث كثيرة وتطورات هامة أدت إلى إعادة التفكير مرة أخرى في مواضيع الإدارة المالية واهم هذه التطورات:

- العولمة التي كانت نتيجة التقدم والتكنولوجيا العالمية وتخفيض الحواجز الجمركية من قبل الحكومات نتيجة الاتفاقات العالمية.
- توسيع الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والكمبيوتر.
- تخفيض المديونية في الشركات.

- واهم التطورات والأحداث التـي أثـرت عـلى مفهـوم التمويـل التغـير في مفهـوم حقـوق المساهمين ومن يحكم الشركة ويسيطر عليها.

التمويل والبيئة التشغيلية:

تميّز العقدين الأخيرين من الجوانب الاقتصادية بعدة متغيرات كان أبرزها ازديـاد حـدة المنافسة وحدة التضخم والتدخل الحكـومي المبـاشر في النشـاط الاقتصـادي، إضـافة إلى التقـدم التكنولوجي الهائل وتزايد المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأصـبح التحـدي الأكـبر الـذي يواجـه منشآت الأعمال في الوقت الحالي هو العولمة Globalization.

وفي ظل هذه التغيرات أصبح أمام المدير مسؤوليات جديـدة لمواجهتهـا محليـاً وإقليميـاً وعالمياً على الصعيد الجغرافي، وتكنولوجياً واقتصادياً وتشريعياً وتنافسـياً عـلى الصـعيد العمـلي، وأمام ذلك أصبح لزاماً على المدير أن يتحرك بديناميكية لإنجاح مؤسسته وتطـوير الأداء الإداري للتعامل بكفاءة وفاعلية مع هذه المسؤوليات الجديدة. وبما أن كـل نشـاط مـن أنشـطة المـدير الناجح يحتاج إلى تخطيط شامل وكجزء منه التخطيط المالي فلا بد من تخطيط العنصر التمويلي للوصول إلى الخطة المالية وبالتالي الخطة الشاملة الملائمة.

فالتمويل احد العناصر الرئيسية لأي نشاط إداري وهو العنصر الأساسي لكثير مـن هـذه الأنشطة، لذلك أصبح مصطلح التمويل خلال السنوات الأخيرة من المصطلحات الأساسية في عالم المـال والأعـمال، كـما تطـور الاهـتمام بـه أكاديميـاً فكتـب حولـه الكثـير مـن المراجـع والكتـب والدراسات (رمضان، 1982)

مشكلة التمويل الإسكاني:

يشكل التمويل إحدى أهم حلقات التنمية الاقتصادية مما يعنـي أن أيـة خطـة تنمويـة يجب أن تتضمن مصادر تمويلها، وقد أصبح هذا الجزء الحيوي فرعا مهـماً وأساسـياً مـن فـروع العلوم الاقتصادية.

وتعد مشكلة التمويل أهم عائق يعترض إقامة أي نشاط بشكل عام، وقد بينت دراسات كثيرة أن غياب التمويل أو ندرته هو السبب الذي يقف وراء التراجع المستمر في الصناعات العربية بعامة والصناعة الفلسطينية بخاصة ويمثل قطاع الإسكان أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد وبالتالي فإن توفير التمويل اللازم له سوف يرفع من قدرته على المساهمة في سد قدر كبير من احتياجات السوق المحلية من توفير المسكن للمواطن بشروط تمويلية مناسبة إضافة إلى تشغيل نسبة كبيرة من الأيدي العاملة والتي تعمل في هذا القطاع الحيوي الهام على المستوى الاقتصادي الكلي. ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة العمل بتبني إستراتيجية واضحة للتنمية الإسكانية ووضع السياسات الكفيلة بتنفيذها، إضافةً إلى العمل في هيئة حكومية واحدة تقوم بتجميع الإمكانات التي تضمن تنفيذ هذه الإستراتيجية وتهيئة البرامج التمويلية اللازمة لذلك.

النظام المالي:

يعتبر النظام المالي احد المكونات الأساسية لاقتصاديات أي دولة، فهو يزود المجتمع بخدمات أساسية دونها لا يستطيع الاقتصاد في الوقت الحاضر أن يعمل، وتتلخص أهم وظائف ومهام النظام المالي بما يلي:

1) تقديم الائتمان Credit: إن تقديم الائتمان اللازم لتمويل شراء السلع والحصول على الخدمات وتمويل الاستثمارات الرأسمالية كإقامة المباني والإنشاءات والطرق وغيرها وشراء الآلات والمعدات والأجهزة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية للموارد المتاحة للمجتمع وبالتالي رفع مستوى معيشة الأفراد.

2) رفع المستحقات وأداء الالتزامات Payments: يوفر النظام المالي وسيلة الأداء للالتزامات في شكل عملة نقدية وشيكات ووسائل الدفع الأخرى مثل أسواق النقد وكذلك الحسابات ونظام السحب المشترك ونظام الدفع عن طريق الهاتف والانترنت وغيرها من الأجهزة الالكترونية.

3) خلق النقود Money Creation: ينشأ عن نظام منح الائتمان وأداء الالتزامات عن طريق وسائل الدفع المبتكرة (الآلية) والتعامل بالشيكات وظيفة جديدة وهي

خلق النقود أي التعامل بنقد لم يتوفر سابقا ولا يتخذ الشكل التقليدي المطبوع أو المسكوك.

4) تجميع المدخرات Saving: يؤدي النظام المالي إلى خلق منافذ للادخار سواء من جانب الأفراد أو المؤسسات مما يؤدي إلى إرجاء الاستهلاك في الوقت الحاضر والاتجاه نحو الاستثمار في ظل وجود هذا النظام وكذلك الاستثمار في الأوراق المالية التي هي جزء من النظام المالي حيث يمكن للمدخرين إقراض فائض أموالهم إلى المقترضين والحصول على عائد مقابل ذلك سواء في شكل فوائد أو توزيعات أو أرباح رأسمالية.

أما بالنسبة إلى تحريك الأموال داخل النظام المالي أي من المقرضين إلى المقترضين فإنها تمر بثلاثة مراحل مختلفة:

- الانتقال المباشر للقرض بين المقرضين والمقترضين، ويسمى أيضا نظام التمويل المباشر حيث لا يوجد بينهما وسطاء ماليون ولا مؤسسات مالية، وفي هذه الحالة يتعهد المدين بدفع سلسة من المدفوعات للدائن في المستقبل حتى يسترد صاحب الأموال مدفوعاته بالإضافة إلى عائد مناسب مقابل مخاطر التسليف.
- منح وإقراض الأموال عن طريق السماسرة وتجار الأوراق المالية، يعتبر هذا الأسلوب شائع الاستخدام والبديل للنوع المباشر لنقل الأموال ممن لديهم الأموال (فائض) إلى من هم بحاجة إلى الأموال (عجز) ويسمى التمويل شبه المباشر ويعني هذا أن اللقاء بين ذوي الفائض من الأموال وذوي العجز يتم عن طريق طرف ثالث وهو السمسار أو التاجر أو بنك الاستثمار وبنوك الرهن العقاري كوسيلة لإتمام عملية التعاقد.
- التمويل غير المباشر: في هذه المرحلة نلاحظ أن من لديهم فائض أموال (مدخرات) ومن هم بحاجة إلى أموال (لديهم عجز في الأموال) يلجئون إلى الوسطاء الماليين ومنها البنوك التجارية.

المؤسسات التمويلية:

المؤسسات التمويلية هي تلك التي تقدم التمويل لمن يحتاجه ضمن شروط ومواصفات محددة، وتقدم هذه المؤسسات برامج التمويل غالباً بهدف تحقيق الربح المتمثل بالفوائد والعمولات على القروض الممنوحة للجهة المستفيدة والتي تزيد عن المصروفات التشغيلية لمؤسسة التمويل، فيما تقدم بعض المؤسسات الحكومية والأهلية برامج تمويلية غير هادفة إلى الربح تهدف بشكل أساسي لعدم قطاعات محددة. وإضافة إلى البنوك التجارية فان العديد من المؤسسات المالية الأخرى تعمل في المجال التمويلي تؤثر بشكل واضح على النشاط الاقتصادي الائتماني من أهمها (جبر، 2000)

- المصارف المتخصصة Specialized Banks.
- المصارف الاستثمارية Investment Trusts.
- شركات التمويل المتخصصة Special Financing Corporations.
- شركات التأمين Insurance Companies.
- بيوت القبول Acceptance House.
- وسطاء ماليون آخرون Other Financing.

وتكمن أهمية هذه المؤسسات بكونها مكملة لعمل البنوك التجارية من خلال تقديمها للتمويل طويل الأجل الذي تحجم عنه البنوك التجارية، كما تساهم هذه المؤسسات في تحقيق التنمية في مجالات اختصاصها، إضافة إلى لعب دور هام في النظام المالي للمجتمع والذي يتكون من شبكة من الأسواق المالية والمؤسسات المالية والشركات والأفراد ورجال الأعمال والحكومة التي بدورها تقوم بتكوين هذا النظام وتنظم وتضبط عملياته وتراقبه من خلال قوانين وأنظمة خاصة، حيث تعمل الحكومة على تنظيم عمليات هذه المؤسسات من منح القروض والاستثمارات والودائع وإدارة حقوق الملكية والتوسع الإقليمي، لان هذه المؤسسات ذات علاقة بالرفاهية الاقتصادية وتدل على درجة مدى متانة اقتصاد للدولة إضافة إلى اهتمام الدولة بالحفاظ على أموال ومصالح الأفراد الذين يودعون أموالهم لدى المؤسسات المالية

عموماً حيث تشكل هذه الودائع المصدر الأساسي للقروض وبرامج التمويل الذي تمنحه لطالبيه.

وتقوم المؤسسات المالية بدراسة قرارها بناءً على طبيعة تخصصها وأهدافها واهم المجالات التي تتعلق بها هذه القرارات هي إدارة الأصول وبخاصة محفظة القروض والأوراق المالية، وإدارة الخصوم وإدارة رأس المال (حقوق الملكية)، إضافة إلى الرقابة على النفقات والاستراتيجيات والسياسات التسويقية. وتتكون أصول المؤسسات المالية بصفة أساسية من الأصول المالية (مستحقات لدى الغير، أسهم، سندات، قروض) بدلاً من الأصول المادية كالمباني والأجهزة والمواد الأولية كما في منشآت الأعمال، فهي تمنح القروض للعملاء أو تشتري وتستثمر في الأوراق المالية المطروحة بسوق المال، كما تقدم المؤسسات المالية العديد من الخدمات المالية الأخرى (عبد الغفار، 1997).

أهداف المؤسسات التمويلية:

إن أهداف المؤسسات التمويلية ذات أبعاد متعددة، فمنها ما يسعى للحصول على اكبر حصة من المدخرات في السوق المحلي وتوظيفها في القروض والاستثمارات، فيما يتبنى البعض الآخر أهدافا أساسية تتمثل في النمو وخدمة قطاعات محددة، ويتبنى الاتجاه الأول سياسات هجومية تسعى إلى تعظيم الثروة للمساهمين وتعظيم الربح.

ومعظم المؤسسات التمويلية والمالية بشكل عام هي شركات أعمال تنظم وتدار بهدف تحقيق عدد من الأهداف مثل تعظيم الربح، وبهذا الخصوص فان هذا المؤسسات تتماثل في عدد من الخصائص مع منظمات الأعمال الأخرى، وفي حقيقة الأمر فان العمليات الخاصة بالمؤسسات المالية أكثر تعقيداً من منظمات الأعمال الأخرى.

ولكي تستطيع المؤسسات المالية تقديم الخدمات والحصول على عائد مرضي في بيئة منافسة فعليها استخدام مواردها بكفاءة حيث تصل إلى الحجم الأمثل للإنتاج من الخدمات وبأقل تكلفة ممكنة، وبصفة عامة يوجد نوعان من القرارات الرئيسية

تواجهها الإدارة في هذه المؤسسات وخاصة ما تـراه مناسـباً لجمـع الأمـوال مـن المـودعين بـأكبر حجم وبأقل تكلفة، أما المرحلة الثانية فهي استخدام الأموال، وهي مختلفة عن المرحلة السابقة حيث تبحث فيها عن التشكيل الأمثـل للقـروض والأصـول الأخـرى بحيـث تصـل إلى اكـبر عائـد ممكن داخل نطاق النظام الأساسي للمؤسسة وأهدافها.

المؤسسات التمويلية ودورها في المجتمع:

تلعب المؤسسات التمويلية دورا حيويـا للرفاهيـة الاقتصـادية للـبشر والنمـو المسـتقبلي لاقتصاديات السوق، ففي الولايات المتحدة والدول الصناعية تستحوذ المؤسسات على ما يقـارب من 80% من المدخرات السنوية للأفراد والمنشـآت، وأصـبحت الالتزامـات الخاصـة بالمؤسسـات المالية وسائل وأدوات أساسية لسداد قيمة السلع والخدمات، ورغم ذلك بقيت في حوزتها نسبة كبيرة من الودائع لا يقوم أصحابها بسحبها مما شـجعها عـلى التوسـع في مـنح القـروض وتمويـل الوحدات الاقتصادية ومشروعات الأعمال والحكومة والأفراد مما ساعد على الانتعاش الاقتصادي لتلك الدول إضـافة إلى زيـادة رفاهيـة الأفـراد فيهـا مـن خـلال تملـك وسـائل الراحـة الأساسـية والكمالية من سكن وسيارة وغيرها بواسطة البرامج التمويلية والمدروسة التي تقدمها المؤسسات التمويلية. أما بالنسبة للمؤسسات المالية في الدول النامية فـان مسـاهمتها في رفاهيـة المجتمـع الذي تعيش وتعمل فيه ما تزال محدودة نسبيا لعدة عوامـل أهمهـا ضـعف الأمـن الاقتصـادي والاستثماري والسياسي في كثير من الحالات، وارتباط اقتصـاديات وعمـلات هـذه الـدول بغيرهـا بدول أخرى، وضعف الصناعة والإنتاج فيهـا بشـكل عـام، إضـافة إلى قلـة الـوعي المصرفي لـدى الأفراد (أبو الرُّب، 2000)

السياسات الائتمانية للمؤسسات التمويلية:

إن كل مؤسسة تمويلية لديها سياسة مكتوبة لمنح الائـتمان والتـي تعتـبر بمثابـة مرشـد يعتمـد عليـه في إدارة وظيفـة الإقـراض في المؤسسـة، ويعتـبر الهـدف الأسـاسي لسياسة الإقراض في المؤسسات التمويليـة هـو تحديـد أنـواع القـروض وشروط منحهـا بالشكل الذي يمكن أن يضمن ربحية المؤسسة يخدم أهدافها الكلية، وتتضمن سياسـة

الإقراض في مؤسسة التمويل أيضا تحديد سلطات منح القروض ودور وحجم السلطات الممنوحة لكل وحدة في هذا الخصوص وما هي أنواع القروض التي يستحب منحها من جانب المؤسسة وما هي القروض التي لا يتسحب منحها، هذا فضلا عن تحديد العمولات وأسعار الفائدة لكل نوع، وتستند سياسة الإقراض في مؤسسة التمويل على دراسة مبدئية لسوق الإقراض وحصة المؤسسة في تلك السوق والعمل على مواءمتها مع أهدافها في الربحية، وحتى يمكن أن تضمن المؤسسة تحقيق ذلك عليها أن تحدد أنواع القروض التي يمكن أن تحقق أقصى إشباع ممكن للعملاء ويمكن أيضا أن تضمن لها حصة سوقية معقولة من الأعمال، وتناقش السياسة عادة من خلال أقسام الائتمان وإدارته قبل أن يوافق عليها مجلس الإدارة وتصبح سياسة واجبة التنفيذ.

تقوم إدارة البنك أو مؤسسة التمويل عادة بوضع سياسة مكتوبة تكون بمثابة مجموعة من القواعد التي ترشد المسئولين عند التنفيذ الفعلي وذلك عن طريق تحديد حدود وشروط منح الائتمان وسلطات منحه أي أن سياسة الإقراض في المؤسسات التمويلية تحدد أنواع القروض التي يمكن أن تمنحها وأنواع الضمانات التي يمكن أن يقدمها العملاء وتضمن للمؤسسة استرداد حقها. كما تحدد السياسة أيضا الشروط والمواصفات الخاصة بالمقترضين وإمكانيات السداد، وكذلك إمكانيات التحصيل ومتابعة الديون.

ويتوقف حجم المنطقة التي يغطيها نشاط الإقراض في المؤسسة التمويلية وفقاً لمجموعة من العوامل في مقدمتها حجم الموارد المتاحة والمنافسة التي تلقاها في المناطق المختلفة، هذا فضلا عن طبيعة المناطق المختلفة وحاجة كل منها للقروض، ويضاف إلى ذلك مدى القدرة على التحكم في إدارة القروض والرقابة عليها، وعلى إدارة البنك أن تحدد أفضل أنواع القروض التي يمكن أن يعمل البنك فيها وتعتبر درجة المخاطرة والربحية من أهم العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد هذه الأنواع.

وحتى يمكن لمؤسسات التمويل أن تسهل عملية منح الائتمان وتقلل المخاطر المحيطة بها فإنها تسعى إلى وضع بعض الأنظمة والمقاييس النمطية التي يسعى المنفذون

إلى استخدامها كمرشد في التنفيذ لذا فنها تحدد الضمانات التي يمكن قبولها والتي تتوقف على الظروف المحيطة وعادة ما تختلف من وقت لآخر وفقا لمدى قبولها في السوق، كما تحدد أيضا هامش الضمان بالنسبة للأصول المقدمة تمنح الائتمان.

وتؤثر مدة منح الائتمان في سياسة السيولة والربحية في المؤسسات التمويلية وقد تتراوح اجل القروض بين ليلة واحدة وبين عدة أعوام في البنوك التجارية وقد وصل اجل القروض في البنوك العقارية إلى 20 أو 30 عاما وكلما زاد اجل استحقاق القرض كلما زادت المخاطر المحيطة بسداده.

كما تحدد السلطات النقدية في الدولة مجموعة من القواعد والنسب التي يجب أن تلتزم بها البنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى فيمنح الائتمان وذلك حفاظا على الاقتصاد القومي من الموجات التضخمية.

أما بالنسبة للدخل المتولد من عمليات الإقراض فتعتبر من أهم الأمور بالنسبة لمؤسسات التمويل وتعنى الكثير من الدراسات بهذا الأمر، فإذا كان سعر الفائدة منخفضا فان هامش الربح المتاح لا يمكن أن يغطي التكاليف، كما أن زيادة أسعار الفائدة أكثر من اللازم قد لا يمكن المؤسسات التمويلية من الحصول على حجم قروض مناسب يكفي لتغطية تكاليفها، هذا وتستخدم أسعار الفائدة كأداة توزيعية بالنسبة للقروض عند الرغبة في تشجيع الإقراض في مجال معين.

وأهم الضمانات المقبولة لدى المؤسسات التمويلية:

- الحجز النقدي الممول على تأمينات نقدية مقابل تسهيلات مصرفية.
- الأوراق التجارية (الكمبيالات، السندات، الشيكات، بوالص الشحن)
- الأوراق المالية (الأسهم، السندات، شهادات الإيداع)
- البضائع.
- التنازل عن المستحقات.
- الرهن العقاري.
- رهن السيارات والمعدات والآلات.
- الرهن الحيازي للذهب.

- الكفالات البنكية.
- بوالص التامين ضد المخاطر على اختلاف أنواعها.
- إيصالات الأمانة.
- الكفالات الشخصية.

البنوك التجارية:

تكمن أهمية النظام المصرفي "البنكي" بالنسبة للتنمية الاقتصادية في الوظائف الأساسية للنظام المصرفي ذاته، حيث يقوم بدور الوسيط بين المودعين والمستثمرين بدءا بقبول الودائع وانتهاء بتقديم الائتمان. ويعتبر دور الائتمان مركزيا في هذه الوظيفة، وتقدم البنوك عدة أنواع من الائتمان، كالائتمان الاستثماري لتمويل النشاطات العقارية، والائتمان الاستهلاكي "التجاري" لتمويل الأنشطة التجارية المختلفة، والائتمان الصناعي لتمويل الأنشطة الصناعية.

وبالتالي تستطيع هذه البنوك المساهمة في النشاطات الاقتصادية من خلال وظائفها السابقة. وفي الدول النامية تتضح أهمية دور البنوك من خلال لعبها دور المنظم، كون طبقة المنضمين ضعيفة. أما في الدول المتقدمة فتقوم البنوك وشركات الاستثمار بدور مساندة المنظمين أي رواد الصناعة والمستثمرين (اتحاد المصارف العربية، 1987).

ونتيجة للتقدم الحاصل في العمل المصرفي، ولتوسيع دور البنوك برز نوع من البنوك المسماة البنوك الشاملة كنمط للعمل المصرفي، وذلك حتى تتمكن البنوك من المشاركة بشكل أوسع في المجالات الاقتصادية المختلفة، وعدم اقتصار دورها على الأعمال الروتينية والتقليدية بل ليتعدى ذلك ويشمل إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع وتسويقها واختبار المساهمين في رأسمالها، وهنا تستطيع البنوك إيجاد صلات جيدة تسمح للأجهزة المعنية بالتصرف بالبيانات والملاحظات التي تتوفر لديها، واستخدام الأساليب العملية لمواجهة احتياجات القطاعات الاقتصادية المتزايدة للتمويل مثل القروض والضمانات بمختلف صورها (حامد، ماس، 1998)

ويمكن النظر إلى تجربة البنوك الأردنية في هذا المجال ودراستها للاستفادة منها على الصعيد الفلسطيني. فقد بدأت هذه البنوك بسياسات ائتمانية شديدة التحفظ واقتصرت على رأس المال العامل، ولكنها ونتيجة التجربة التمويلية، انتقلت تدريجيا

إلى التمويل المتوسط والطويل الأجل والى الاستثمار المباشر وصولا إلى تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية القائلة أن الربح ليس هدفها الوحيد، إلا أن البنوك الأردنية تواجه تحديات عدة منها: القدرة على استيعاب التغيرات الجديدة والحد من القيود إزاء التمويل، والتجدد في خدماتها من خلال الاستثمار الأفضل وما يتطلبه الدور الجديد من تطوير في بيئة عمل هذه البنوك بحيث تتبنى فلسفة اقتصادية واضحة تؤمن بأهمية القطاع الخاص في التنمية وهذا يتطلب وضع سياسات اقتصادية مالية ونقدية تؤدي إلى زيادة عرض مناسب للمدخرات من قبل الحكومة وتطوير القدرة على توسيع الطاقة الاستيعابية لأنشطة التمويل من خلال توفير كفالات حكومية لبعض أنواع التمويل كبديل لمشاركة الحكومة في مراحل معينة.

ويمتد هذا الدور إضافة إلى إنشاء المشروعات الصناعية، إلى شكل آخر من التمويل وهو التمويل التأجيري كأحد أشكال التمويل الحديث، وذلك بان تؤجر البنوك المعدات والآلات، ويستدعي ذلك أن تقوم البنوك بدور اكبر في تمويل المشروعات وإنشاء مؤسسات التمويل المتخصصة في الإقراض وتطوير أجهزتها الداخلية بما يمكنها من الإسهام بشكل اكبر في دراسة المشروعات، وتقييمها ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع المصارف المتخصصة.

أما البنوك التجارية في فلسطين فيتأثر نشاطها في مجال توسيع الائتمان بعدة عوامل تتلخص في الأوضاع الاقتصادية والسياسية غير المشجعة، كالممارسات الإسرائيلية بإغلاق المناطق وعزلها، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على التنبؤ واليقين بين المستثمرين. وكذلك محدودية ضمانات القروض وبخاصة الضمانات النقدية والعقارية لكون الأراضي غير مفروزة حسب الطابو وقانون التمليك بالإضافة إلى ضعف الجهاز القضائي وغياب البرنامج التنموي الواضح من قبل الدوائر المعنية، وتؤدي العوامل السابقة إلى ثغرة تمويلية يجري تمويلها حاليا من خلال المساعدات الدولية، وهذه الثغرة ناتجة عن حجم الأموال التي تقتضيها التنمية في فلسطين، ومن اجل القضاء على هذه الثغرة يتطلب الأمر مساهمة البنوك بدور اكبر في التمويل من خلال التمويل التأجيري، ولا سيما في زيادة العرض من المدخرات وتشجيع الطلب عليها من خلال منحها التمويل للأنشطة الاقتصادية وان لا يقتصر دورها كما هو حاليا

على الأعمال المصرفية كالسحب والإيداع وحفظ الأموال وخدمات تبديل العملات وتحصيل الشيكات وفتح الاعتمادات المستندية، وذلك عبر السياسات والأدوات الحكومية وتحديدا أدوات السياسة النقدية التي تشجع الجهاز المصرفي على القيام بهذه الأدوار.

مؤسسات الإقراض غير الهادفة الربح:

تكمن أهمية هذه المؤسسات في أنها تستطيع توفير مصادر إضافية للتمويل الذي يساهم في التنمية الاقتصادية على الرغم من محدودية إقراضها، وقد عملت في فلسطين لغاية عام 1996م حوالي 22 مؤسسة إقراض، ويمكن تقسيم المؤسسات إلى فئتين رئيسيتين، هما (قديح، 1998).

1) المؤسسات المحلية: مثل صندوق التنمية الفلسطيني الذي يعنى بالتنمية بشكل عام، ومؤسسة لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية التي تعنى بالتنمية الزراعية وبدأت مؤخرا تهتم بالمشاريع النسائية، والمركز العربي للتطوير الزراعي الذي يعنى بشؤون الإقراض الزراعي.
2) المؤسسات الدولية: ومنها مؤسسة أنيرا التي تهدف إلى مساعدة اللاجئين وإصلاح آبار المياه والينابيع لاستخدام الري وتمويل الزراعة أحيانا، ومؤسسة إنقاذ الطفل التي تقدم خدمات في مشاريع المياه والمجاري والطرق الزراعية ورياض الأطفال، ومؤسسة كير الدولية التي تقدم الدعم للمستشفيات والخدمات البيطرية والخدمات المجتمعية، ومؤسسة اكسام كويبك لدعم التنمية من خلال تقديم قروض للمشاريع الصغيرة جدا للنساء، ومؤسسات الإقراض التابعة للأمم المتحدة مثل دائرة التنمية والتخطيط الهادفة إلى خلق فرص عمل وتوسيع المشاريع الصغيرة.
3) المصارف المتخصصة: تتبع أهمية هذه المصارف من كونها متخصصة في تنمية قطاع محدد، وتستطيع الإقراض مدد زمنية أطول وبفائدة منخفضة. وفي ضوء تجارب بعض الدول العربية لوحظ أن هناك اهتماما بالائتمان المتوسط والائتمان طويل الأجل، حيث بلغت نسبة القروض المقسطة إلى إجمالي

الائتمان في العراق مثلا ما يزيد على 80%، ونتج عن ذلك قيام مشاريع إنتاجية متطورة وتكوين رأس المال المحلي الثابت في الصناعة التحويلية وتوجيه المدخرات الخاصة نحو الاستثمار وقيام المصرف الصناعي بدوره في التخطيط الصناعي وتكييف أدوات السياسة الائتمانية مع متطلبات التطور الصناعي لصالح المناطق الأقل تطورا، كما تبين أن أهمية المصرف تكمن في كونه يقوم بتخفيض الضمانات المطلوبة لإحداث التأثير التنموي وتوفير أسباب النجاح لانطلاق المشروع واستمرار يته، ويصبح هذا الدور بالنسبة لهذا النوع من المصارف أكثر صعوبة عندما لا تكون هناك ودائع لآجال متوسطة وطويلة بالكميات المطلوبة، وكذلك عدم وجود أي جهة تقوم بدارسة المشاريع التي تعرض على البنوك المتخصصة. وهذه الحالات جعلت المصرف الصناعي اللبناني كمصرف متخصص يحجم عن أداء الدور المنوط به، كون الودائع في لبنان كانت لآجال قصيرة، مما أدى إلى تدني نسبة الائتمان الصناعي مقارنة بالائتمان الإجمالي، الذي بلغت نسبته 13% الأمر الذي دفع الدولة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة هذا الوضع، ومن أهم هذه الإجراءات دفع نصف الفائدة المستحقة عن الصناعيين للمصرف الصناعي وزيادة سنوات التسديد ورفع سقف القرض (اتحاد المصارف العربية، 1987).

وتقوم بعض الحكومات أحيانا بإسناد المصرف المتخصص إذا لزم الأمر، وذلك عن طريق إقراض البنوك المتخصصة بفائدة منخفضة، وتشجيع هذه المصارف على إصدار السندات في الأسواق المالية.

وتساهم المصارف المتخصصة في الترويج للقطاعات الاقتصادية المتخصصة، وتد الدراسات التحليلية والمسوحات السوقية اللازمة للتعرف على المشاريع الجديدة من اجل تطويرها وترويج ما يتمتع منها بفرص جيدة للاستثمار، وتشجيع تصدير العديد من السلع والخدمات، وكذلك إصدار بيانات عن حجم السوق للسلع التي سيتم إنتاجها ضمن مشاريع استثمارية جديدة، ولإنجاح هذه النشاطات يتوجب

إصدار البيانات من الجهات المعنية وإيصال المعلومات في الوقت المناسب لمستخدميها وصياغة إستراتيجية واضحة للتنمية الاقتصادية (بنك الكويت الصناعي، 1987)

4) الأسواق المالية: تتعامل أسواق رأس المال Capital Market بيع وشراء بأدوات الائتمان قصيرة وطويلة الأجل، كالأسهم والسندات التي تصدرها الشركات المساهمة العامة بهدف توفير الأموال للمشاريع، سواء أكانت صناعية أم زراعية أم عقارية أم خدماتية. ومن أدوات الائتمان أيضا سندات التنمية الحكومية والقروض البنكية طويلة الأجل. أما سوق الأوراق المالية Security Market فهي من مؤسسات سوق رأس المال. وبسبب ترابط الأهداف بين أجزاء النظام المالي فانه من الصعب الفصل بين المصارف والأسواق المالية، وتنشأ العلاقة بين هذه وتلك من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية والمشاريع التنموية ومصادر التمويل طويل الأجل. أما فيما يتعلق بسوق فلسطين للأوراق المالية فقد لوحظ أن هناك عوائق أمام نشاطه الاقتصادية واهم هذه العوائق ضعف البنية المؤسساتية للوساطة وغياب المؤسسات التي تتعاطى مع أنشطة السوق وقلة عدد وأنواع الأدوات الاستثمارية والتمويلية.

ورغم حداثة النشأة والتجربة فإن السوق المالي الفلسطيني تشكل إلى حد ما جزءً من الأسواق المالية العربية التي تعاني أيضا ما تعانيه في مسيرتها الاقتصادية. ومن الأهمية بمكان أن يصار إلى تطوير الأسواق المالية العربية التي تتشابه في طبيعة البيئة الاقتصادية التي تعيش في ظلها، ولتحقيق هذا التطور تبرز الحاجة إلى ضخ الأموال العربية من الدول ذات الفائض إلى تلك التي تعاني عجزا فيه وذلك عبر الاتفاقات الثنائية والتنسيق المشترك. وذلك فإنه منوط بالدول التي تعاني النقص أن تعمل على اجتذاب الفائض المالي من خلال وساطة فعالة وناجحة بين العرض من الأصول المالية والطلب عليها، وكذلك العمل على زيادة الوعي الادخاري ووضع نظام واضح للسوق المالية " أولية وثانوية" للتعامل بالأوراق المالية للمشروعات من أسهم وسندات الأمر الذي يسهم في تقديم خدماتها لأصحاب الأموال والمشروعات والمقترضين بالشروط والظروف الملائمة (اتحاد المصارف العربية 1987).

5) شركات التأمين: تنبع أهمية شركات التأمين من قيامها بحشد الأموال من جراء نشاطات التأمين الناتج عن قوانين التأمين الإلزامية كتأمين السيارات والمصانع (عاشور، 1996). وتقوم شركات التأمين باستثمار فائضها المالي عبر العديد من القنوات التي تتركز بالمشاركة بتأسيس العديد من الشركات مثل شركات الاستثمار العقاري والخدمات، أو المساهمة عبر شراء الأسهم للشركات المساهمة العامة، إضافة إلى إيداع جزء من الفائض لدى البنوك. ويرتبط نمو صناعة التأمين بازدهار الأنشطة الاقتصادية المختلفة سواء كانت عمرانية أو تجارية أو سياحية أو صناعية، كما يرتبط أيضا بارتفاع المستوى المعيشي للمواطن وزيادة الوعي التأميني والاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني (غزة الأهلية للتأمين، 1998)

دور الحكومات في التمويل:

للحكومة دور هام بل وأساسي في التمويل وذلك من خلال توفير التمويل اللازم وتوجيه القطاعات المختلفة ضمن أولويات خطط التنمية الاقتصادية. وبهذا فان الحكومة تستطيع أن تعلب هذا الدور عبر أدواتها المختلفة في إدارة السياسات الاقتصادية. ويكمن دور الحكومة الحديث في توفير البيئة الاستثمارية الملائمة والقادرة على تشجيع الأفراد وأصحاب رؤوس الأموال والشركات الاستثمارية على المشاركة الفاعلة في عملية النمو والتنمية الاقتصادية وذلك عبر حمايتها لأموال المستثمرين.

عندما تتوفر جميع العوامل المساعدة، بما فيها التمويل اللازم للقطاعات الاقتصادية وإبرام الاتفاقيات الثنائية للتصدير والاستيراد، تترك بعد ذلك عملية تحديد الفرص الاستثمارية الصناعية للأفراد والشركات وتلجأ حكومات بعض الدول إلى مساعدة المشاريع الصغيرة عبر قنوات استشارية عديدة، منها الاقتصادية والفنية والإدارية وذلك على النحو التالي:

- الاقتصادية: حيث تقدم المشورة حول موقع المشروع ورأس المال وتوفير الأسواق لتسويق الإنتاج ومنح التمويل إذا اقتضى الأمر وتحسين أداء المشروع.

- الفنية: وهي مشورة تتعلق بالآلات والتخطيط البناء.
- الإدارية: وتشمل تدريب العمال الفنيين وتأهيلهم ورفدهم بخبراء أجانب عند الضرورة بهدف رفع كفاءاتهم وإكسابهم مزيدا من الخبرة النظرية والعملية.

وهناك شكل آخر من أشكال المساعدة من جانب الحكومة يتمثل بالمساعدات المالية ويبرز هذا الدور عندما تبدي البنوك التجارية عدم رغبتها في التعامل مع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة مفضلة التعامل مع المؤسسات الكبيرة بسبب قلة المخاطرة، ويمكن لهذه البنوك أن تخفض شروطها في حال ضمان الحكومة لأية خسارة وتشجيعها لإقامة مؤسسات جديدة متخصصة وإقامة شركة لضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة. وبإمكان الحكومة التدخل بعدة طرق مباشرة أو غير مباشرة وذلك على النحو التالي:

- التدخل المباشر: ويتلخص بتمويل مشروعات القطاع العام والمساهمة بمشروعات القطاع الخاص، وتأسيس المشروعات والاكتتاب بأسهمها أو ضمان بيع هذه الأسهم، وكذلك ضمان تدفق رؤوس الأموال الأجنبية وتكوين المدخرات المحلية.
- التدخل غير المباشر: من خلال العمل على تحقيق الاستقرار للأوضاع النقدية. وتحديد أسعار رمزية لبعض مدخلات الإنتاج المحلية ذات العلاقة بالبنية التحتية كالكهرباء والأرض وغيرها أو جعلها مجانية وتخفيض الضريبة وحماية الملكية والحقوق المترتبة عليها من جميع المخاطر.

وبالتالي فان حل مشكلة التمويل حلا جذريا يتطلب تكثيف مصادر التمويل الجديدة، وإقامة هيكل اقتصادي يسمح بتنمية الفائض الاقتصادي، وتقليص الاستهلاك وزيادة المدخرات وتعديل هيكل تخصيص الموارد لمصلحة القطاعات الإنتاجية والاعتماد على الموارد الداخلية وتنظيم الإنفاق القومي. وهذا يعني بأنه لولا تدخل الدولة المباشر عبر سياستها الاقتصادية لما تسنى لهذا المستوى الاقتصادي العالمي أن يتحقق. وإذا كانت هذه النتيجة صحيحة على وجه العموم، فإنها تكون

أكثر صحة عندما يدور الحديث عن البلدان النامية ومنها الأقطار العربية. ولعل ما شهدته معظم الدول النفطية من تطور كبير نتيجة توفر الأموال الناتجة عن بيع النفط لهو خير دليل على ذلك، ومنها على سبيل المثال دولة الإمارات العربية المتحدة التي أصبحت مركزاً لاستقطاب الاستثمارات في منطقة الشرق الأوسط.

وقد تنشئ الدولة مؤسسات أو هيئات خاصة للإشراف على التمويل الذي تحصل عليه من الخارج، كما هو الحال بالنسبة للسلطة الوطنية الفلسطينية التي تتلقى الأموال من الدول المانحة لغايات إقامة مشاريع التطوير الرأسمالية من خلال المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار "بكدار" وهي مؤسسة تشرف على المشاريع التطويرية التي تمولها الدول المانحة كالمدارس والمستشفيات والطرق ومشاريع البنية التحتية وتقوم "بكدار" بإعداد الميزانيات والتقارير الفنية والمالية المطلوبة من الممولين أو "المانحين".

التمويل

التمويل (بالإنجليزية: Finance) يعنى التمويل بتحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بمشاريعهم. عليه فإن مصطلح تمويل يجمع بين التالي :

دراسة النقود وغيره من الأصول.

إدارة هذه الأصول ورقابتها.

تحديد مخاطر المشاريع وإدارتها.

علم إدارة المال.

في صيغة الفعل فإن كلمة تمويل تعني توفير الاعتمادات المالية للاعمال أو للمشتريات الفردية الضخمة (مثل السيارات والمساكن).

إن النشاط التمويلي عبارة عن تطبيق مجموعة أساليب يستخدمها الأفراد أو المنظمات (كيانات) لإدارة اموالهم، وعلى وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخليهم ومصاريفهم بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة باستثماراتهم. فالكيان الذي دخله يفوق عن مصروفاته بإمكانه إقراض أو استثمار ذلك الفائض. في المقابل فإن الكيان الذي يكون دخله أقل من مصروفاته بإمكانه رفع رأسماله إما بالاقتراض أو من خلال بيع حقوق ملكية أو تخفيض مصاريفه أو زيادة دخله. ويمكن للدائن أن يجد مقترض من خلال وسيط مالي كالمصارف، أو أوراق الدين أو السندات في أسواق السندات. فيجني الدائن فائدة أقل من تلك التي يدفعها المقترض ويذهب الفرق لصالح الوسيط المالي.

و يعمل المصرف على تجميع أنشطة الدائنين والمقترضين. فيقبل المصرف ودائع من الدائنين يدفع عنها فائدة معلومة، ومن ثم يقوم بإعارة هذه الودائع للمقترضين. هكذا فإن المصرف يقوم بتنسيق أنشطة الدائنين والمقترضين مع بعضهم البعض مهما اختلفت احجامهم، ويمكن القول إن المصرف يمنع تدفع النقود في الهواء.

و من امثلة مالية الشركات عملية بيع الأسهم لصالح مؤسسات استثمارية كالمصارف الاستثمارية التي تقوم بدورها ببيع هذه الأسهم للعموم. ويمنح السهم مالكه، أياً كان، جزءاً من ملكية تلك الشركة. فإذا كنت تملك سهم واحد من الشركة س والتي يبلغ مجموع اسهمها 100 سهم فإنك بهذا تمتلك 1% من الشركة. وبطبيعة الحال فإن الشركة تقبض مقابل هذا السهم نقد تقوم باستخدامه لتوسيع عملياتها وتسمى العملية (بتمويل حقوق الملكية). وتمويل حقوق الملكية بالإضافة إلى بيع السندات (أو أية طريقة أخرى للتمويل بالاقتراض) يسمى الهيكل الرأسمالي للشركة.

يستخدم التمويل أيضاً من قبل الأفراد (المالية الشخصية)، أو الحكومات (المالية العامة) أو منظمات الأعمال (مالية شركات) إضافة إلى العديد من المنظمات مثل المدارس أو المنظمات غير الربحية. وبشكل عام فإن الهدف من كل النشاطات المذكورة اعلاه يتحقق عبر الاستخدام الأمثل للأدوات المالية مع مراعاة الوضع التنظيمي للنشاط.

و يعتبر التمويل من أهم اوجه إدارة الأعمال. ففي غياب التخطيط المالي الجيد فإن نجاح المؤسسات الجديد غير وارد. فإدارة المال (السيولة) عنصر جوهري لتأمين مستقبل الأفراد والمنظمات.

تمويل شخصي

تتمحور أسئلة المالية الشخصية حول التالي:

- ما مقدار الأموال التي سيحتاجها الفرد (أو العائلة) في المستقبل؟
- كيف سيتم توفير هذه الأموال (بالادخار أو الاقتراض مثلاً)؟
- كيف يحمي الناس أنفسهم من الأحداث غير المتوقعة ومخاطر الأسواق المالية؟
- كيف يتم تناقل أصول العائلة عبر الأجيال (التركة والميراث)؟

- كيف تؤثر الضرائب (الإعانات والعقوبات الضريبية) على القرارات المالية الشخصية؟

و غالباً تتمحور القرارات الشخصية المالية حول مصاريف التعليم، تمويل السلع المعمرة مثل العقارات أو السيارات أو شراء التأمين (مثل التأمين الصحي أو التأمين على الممتلكات)، أو الاستثمار والأدخار من أجل التقاعد. وأيضاً قد تتمحور على تسديد الدين.

مالية الشركات

إن مهمة مالية الشركات (أو المالية الإدارية) هي توفير الاعتمادات المالية لتمويل أنشطة الشركة. وتنطوي على عملية الموازنة بين المخاطر والربحية عند محاولة تضخيم ثروة الشركة أو قيمة أسهمها.و يتم توفير الاعتمادات المالية طويلة المدى من خلال حقوق الملكية أو القروض طويلة الأجل (و غالباً ما تكون سندات) ويشكلان هيكل رأس المال. فيما يتم توفير الاعتمادات المالية قصيرة المدة (أو رأس المال العامل) غالباً عبر قروض مستمرة من المصرف.

كذلك يعتبر الاستثمار (أو إدارة المحفظة الاستثمارية) من قرارات الشركة التمويلية. والاستثمار هو حيازة أصول أملاً في أن تحافظ على قيمتها أو تزيد. وعند إدارة الاستثمار (بناء المحفظة) يجب أن يتخذ قرار حيال ماذا وأين وما حجم ما يستثمر. ولهذا يجب على الشركة أن:

تحديد الأهداف وقيودها : مثل الأهداف الفردية أو المؤسساتية، الإطار الزمني، المخاطر، الاعتبارات الضريبية.

تحديد الاستراتيجية المناسبة: استراتيجية تحوط نشطة أو سلبية.

قياس أداء المحفظة الاستثمارية.

الإدارة المالية: وهي مطابقة للوظيفة المالية لمهنة المحاسبة. مع ذلك فإن المحاسبة المالية تعنى أكثر بتقرير البيانات المالية عن ماضي الشركة بينما القرار المالي يختص بمستقبل الشركة.

رأس المال

هي الأموال التي تمنح الشركة القدرة على شراء سلع تستخدم لإنتاج سلع أخرى أو تقديم خدمة معينة.

مصادر رأس المال

سوق رأس المال

يتم فيها شراء وبيع الأوراق المالية طويلة الأجل :

أسهم.

عمليات تسييل الأوراق المالية إن وجدت إلى مبلغ ملموس.

قروض طويلة الأجل (أحياناً قروض رهن عقاري في صيغة أوراق مالية).

المحافظ الاستثمارية.

السندات الحكومية وغير الحكومية.

سوق النقد

بإمكان المؤسسات المالية إقراض مدخراتها قصيرة المدى على هيئة قروض قصيرة المدى:

ائتمان الحسابات المفتوحة.

السحب أعلى من الرصيد.

القروض قصيرة المدى.

الحوالات.

تغيير المدينين.

رأس المال المقترض

و هو عبارة عن رأسـمال الـذي تقترضـه الشركـات مـن المؤسسـات أو الأفـراد ويتضـمن السندات بمختلف أنواعها.

رأس المال المملوك

و هو رأس المـال الـذي يـتم تأمينـه عـن طريـق مـلاك الشركـة (مثـل حملـة الأسـهم أو الشركاء).

الفرق بين الأسهم والسندات

حملة الأسهم هم ملاك فاعلين، بينما حملة السندات دائنين.

يمكن لحملة الأسهم التصويت في الجمعيـات العموميـة كـما يمكـن انتخبـاهم لعضـوية مجلس الإدارة، بينما حملة السندات لا يمكنهم التصويت ولا يمكـن انتخبـاهم لعضـوية مجلـس الإدارة.

حملة الأسهم يحصلون عـلى حصـة مـن الأربـاح تسـمى الأربـاح الموزعـة، بيـنما حملـة السندات يحصلون على فائدة بمعدل ثابت.

في حال عدم تحقيق أرباح فإن حملة الأسـهم لا يحصـلون عـلى شيء، بيـنما يـتم الـدفع لحملة السندات في كل الأحوال.

رأس المال الثابت

وهي الأموال المخصصة لشراء أصول تبقى في الشركة على الدوام لكي تساعد الشركة عـلى جني الأرباح

العوامل المحددة لرأس المال الثابت

طبيعة الأعمال.

حجم الأعمال.

مستوى التطور.

رأس المال المستثمر من الملاك.

رأس المال العامل

و هي الأموال المستخدم لشراء الأسهم، تغطية المصروفات، وتمويل القروض.

العوامل المحدد لرأس المال العامل

- حجم الأعمال.
- مستوى التطور.
- الوقت اللازم للإنتاج.
- معدل دوران المخزون.
- شروط البيع والشراء.
- الاستهلاكات الموسمية.
- الإنتاج الموسمي.

الميزانية العامة

ميزانية رأس المال

و هي تعنى بالأصول الثابتة اللازمة للخمسة السنوات القادمة وطريقة تمويلها.

الميزانية النقدية

يجب أن تتم مراقبة احتياجات الأعمال من رأس المال العامل بشكل مستمر للتأكد من وجود الاعتمادات المالية الكافية لمقابلة المصاريف على المدى القصير.

إدارة الأصول الجارية

السياسة الائتمانية

الائتمان يتيح للعملاء فرصة شراء السلع والخدمات والدفع لاحقاً.

مزايا المتاجرة بالدين

- يؤدي إلى زيادة عدد العملاء.
- رفع سعر السلع لمقابلة مخاطر عدم تحصيل الدين.
- يؤدي إلى اكتساب سمعة طيبة لدى العملاء وكسب ثقتهم.
- يمكن الناس من شراء السلع والدفع لاحقاً.
- يمكن المزارعين من شراء البذور والدفع بعد الحصاد.
- يحفز الإنتاج والمتاجرة الصناعية والزراعية.

مساوئ المتاجرة بالدَين

- مخاطر تعثر تحصيل الدين.
- ارتفاع المصاريف الإدارية.
- يتيح للناس شراء أكثر من طاقتهم.
- الحاجة إلى زيادة رأس المال العامل.

أشكال الائتمان

ائتمان الموردين: (الائتمان على الحساب المفتوح، التقسيط، الحوالات، بطاقات الائتمان)

- ائتمان المقاول.
- تغيير المدينين.

العوامل المؤثرة على شروط الدين

- طبيعة نشاطات الأعمال.
- المركز المالي.

- عمر المنتج.
- طول فترة الإنتاج.
- المنافسة وشروط المنافسين الائتمانية.
- الوضع الاقتصادي للبلد.
- شروط المؤسسات المالية.
- تخفيضات السداد المبكر.
- مجال عمل المدينين ومراكزهم المالية.

تحصيل الديون

الحسابات المتأخرة

- ترتيب البطاقات أبجدياُ في فهرس بطاقات.
- إرفاق إشعار بالتأخر عن السداد مع كشف الحساب.
- إرسال خطاب مطالبة بتسوية الدين.
- إرسال خطاب ثاني وثالث إذا لم يجدي الأول.
- التهديد بإجراءات قانونية.

الرقابة الائتمانية الفعالة تؤدي إلى

- زيادة المبيعات.
- تخفض من الديون المعدمة.
- تزيد الأرباح.

مصادر معلومات الملأة الائتمانية

- تزكية من شركة.
- تزكية من مصرف.
- وكالات الائتمان.

- الغرف التجارية.
- صاحب العمل.
- نموذج طلب الائتمان.

واجبات إدارة الائتمان

الإجراءات القضائية.

- عمل ما يلزم لضمان تسوية الحسابات.
- معرف السياسة والإجراءات الائتمانية لرقابة الائتمان.
- وضع الحد الائتماني.
- التأكد من إرسال كشوف الحسابات.
- التأكد من تقييد الشيكات على عملاء الائتمان.
- حفظ سجل بالمبالغ المطلوبة من الغير.
- التاكد من تسوية الديون في وقتها.

المخزون

الغرض من مراقبة المخزون

- التأكد من توفر مخزون يكفي لمقابلة الطلب.
- الحماية من السرقة.
- عدم الحاجة إلى الخزن الاحتياطي.
- يسمح بالتحكم بسعر التكلفة والبيع.

الخزن الاستراتيجي

يعني شراء المخزون في الوقت المناسب بالسعر والكميات المناسبة.

إيجابيته

- تقليل الخسارة الناتجة عن تذبذب الأسعار.
- ضمان وصول البضاعة إلى العملاء في الوقت المناسب.
- توفير مساحات وتكاليف الخزن.
- تقليل استثمارات رأس المال العامل.
- تفادي الخسائر الناتجة عن التأخر في الإنتاج.

سلبياته

- الإهمال.
- خطر الاحتراق أو السرقة.
- ضخامة راس المال العامل الأساسي.
- الخسائر الناتجة عن تذبذب الأسعار.
- معدل دوران المخزون

و يقصد به متوسط عدد المرات التي يباع فيها المخزون سنوياً. ويمكن حسابه بقسمة عدد الوحدات المباعة على المخزون.ويجب أن نقارن معدل دوران المخزون مع معدل الشركات المنافسة لمعرفة إذا كان الرقم يعطي دلالات جيدة للشركة ام العكس. ولايعني كبر الرقم أو صغره ان الشركة في وضعية جيدة بل يختلف الرقم وملائمته للشركة بحسب نشاط الشركة

تحديد المستويات المثلى للمخزون

الحد الأقصى للمخزون: وتعني الحد الأقصى من المخزون الذي يحقق الاستفادة الكاملة من التكلفة.

الحد الأدنى للمخزون: وهو الحد الذي لا يمكن أن يقل عنه المخزون.

الطلب المعياري: وتعني الكمية الاعتيادية للطلب.

مستوى الطلب: وتعني المستوى الذي يتم عنده طلب مخزون إضافي.

النقد

مبررات الاحتفاظ بالنقد

لإنهاء الصفقات: ويقصد به دفع المصاريف.

التحوط: وهي المبالغ المخصصة للأحداث المفاجئة.

المضاربة: وهي الأموال التي عزلت للاستفادة من الفرص المفاجئة.

إيجابيات النقد المتوفر

يمكن تسديد الالتزامات الحالية.

الاستفادة من الخصومات النقدية للدفع النقدي.

استمرارية الإنتاج.

يمكن استثمار فائض النقد على فترة قصيرة من الزمن.

مقدر الشركة على تسديد إلتأزماتها قصيرة المدى، يرفع من معدل ائتمانها.

إدارة الأصول الثابتة

تلجأ المنشأة إلى اقتناء الأصول الثابتة بغرض استخدامها في التشغيل. وتختلف اهمية الاصول الثابتة حسب طبيعة عمل المنشأة فهي ذات أهمية قصوى في المنشات الصناعية

الاهلاك

و هو الانخفاض في قيمة الأصول نتيجة الاستخدام أو التهالك، ويتم حسابه سنوياً لكي تبقى القيمة الدفترية للأصول حقيقية قدر الإمكان.

التأمين

و هو تعهد أحد الأطراف بتعويض الطرف الأخر مقابل قسط معين ضد احتمال محدد.

المخاطر التي يمكن التأمين ضدها

الديون المتعثرة.

تغيرات الموضة.

الفترة الزمنية بين الطلب والتسليم.

المكائن والتقنيات الجديدة.

اختلاف الأسعار باختلاف المكان.

الحريق

السرقة

متطلبات عقد التأمين

فائدة يمكن تأمينها:

يجب أن يكون لصاحب التأمين فائدة مالية حقيقية من الشيء موضع التأمين، أو أنه سيتعرض لخسارة في حالة تلفه أو فقدانه.

يجب أن يكون الغرض ملك صاحب التأمين.

يحق للشخص الذي يطالب شخص اخر مال أن يستفيد من تأمين الأخير على حياته.

لابد أن يكون الشيء موضع التأمين شخص أو غرض حتى يتم التامين عليه قانونياً.

يجب أن يكون لصاحب القانون حق قانوني في المطالب بما أمن عليه.

النية الصادقة: يجب أن تجمع المصدر للتأمين وصاحب التأمين النية الصادقة والصراحة.

الخدمات المشتركة

هناك توجه حالياً إلى أن تتلاقى وتتحد المهام المالية لمنظمة ما داخل قسم الخدمات المشتركة. عوضاً عن وجود عدة إدارات مالية منفصلة تؤدي نفس المهام ولكن من مواقع مختلفة وهكذا يتم تركيز القرارات المالية للمنظمة.

المالية الدولية

المالية الخاصة بالدول والولايات والمقاطعات والمدن والبلديات تسمى مالية عامة، وتختص بالتالي:

تحديد نفقات القطاعات العامة.

تحديد مصادر دخل تلك القطاعات.

عمل الميزانيات.

إصدار السندات الحكومية لتمويل المشاريع العامة.

الاقتصاد المالي

هو أحد فروع علم الاقتصاد الذي يعني بدراسة العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المالية مثل السعر ومعدل الفائدة والأسهم، بدلا من تلك المتعلقة بالاقتصاد الحقيقي. ويركز الاقتصاد المالي على دراسة أثر متغيرات الاقتصاد الحقيقي على المتغيرات المالية، بعكس علم التمويل البحت. ويقوم بدراسة التالي:

التثمين: أي تقرير السعر العادل للأصول.

الخطر المتعلق بالأصول؟ (تحديد سعر الخصم المناسب).

حجم التدفقات النقدية الناتجة؟ (خصم التدفقات النقدية المناسبة).

تقدير سعر السوق مقارنة بالأصول المشابهه (تثمين نسبي).

هل تعتمد التدفقات النقديات على أصول أخرى أول أحداث أخرى؟ (المشتقات)

الأسواق والأدوات المالية:

السلع.

الأسهم.

السندات.

أدوات السوق النقدية.

المشتقات.

المؤسسات والأنظمة المالية.

الرياضيات المالية

و هو من الفروع الرئيسية للرياضيات التطبيقية المتعلقة بالأسواق المالية. وهو دراسة البيانات المالية باستخدام ادوات رياضية (و بشكل رئيسي الإحصاء). ومن هذه البيانات على سبيل المثال حركة الأوراق المالية من أسهم وسندات.

التمويل التجريبي

يهدف التمويل التجريبي إلى إيجاد بيئة وسوق بشكل تجريبي لمراقبة وتحليل سلوك الوكلاء والخصائص الناتجة عن التدفقات التجارية، وتجميع المعلومات ونشرها، وآليات تحديد الأسعار، وعمليات الاسترجاع. الباحثون في مجال التمويل التجريبي يمكنهم دراسة إلى مدى يمكن ان تصدق النظريات الاقتصادية الحالية، ومن تم كشف مبادئ جديدة لتوسيع نطاق هذه النظريات. ويمكن إجراء البحوث عبر محاكات عملية التبادل التجاري أو خلق سوق اصطناعية يتم مراقبة سلوك المتعاملين داخلها.

التمويل السلوكي الكمي

التمويل السلوك الكمي هو مجال جديد يستخدم المناهج الحسابية والإحصائية لدراسة النزعات السلوكية المرتبطة بالتثمين. وقد قاد البروفسورغوندوز كانقلاب (بروفسور رياضيات ورئيس تحرير دورية التمويل السلوكي بين 2001 و 2004) المساعي في هذا المجال بالتعاون مع فرنون سميث (الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد عام 2002)، دفيد بورتر، دون بلانوفيتش، فالديميرا إليفا، أحمد دوران، حسين مردن. كما اظهرت الدراسات التي قام بها جف مادورا، وراي شتورم مع أثار سلوكية كبيرة على محافظ الاتجار بالأسهم وو المبادلات التجارية. ويمكن حصر البحوث في المجموعات التالية:

دراسات تجريبية اظهرت انحرافات كبيرة عن النظريات الكلاسيكية.

النمذجة باستخدام مبادئ الأثار السلوكية والفرضيات غير الكلاسيكية لمحدودية الأصول.

التنبؤ باستخدام هذه الطرق.

درسات أسواق أصول تجريبي واستخدام نماذج للتنبؤ بهذه التجارب.

المؤهلات المهنية ذات العلاقة

هناك العديد من المؤهلات المهنية التي تخول حاملها للعمل في المجال الأكاديمي منها:

مؤهلات المحاسب المؤهل: محاسب قانوني مجاز (ACCA، في المملكة المتحدة)، محاسب قانوني (CA، في باقي دول الكومنولث)، محاسب عام مجاز (CPA، في الولايات المتحدة الأمريكية).

مؤهلات محاسبية غير قانونية: محاسب تكاليف مجاز، CCA بتعيين من AAFM.

مؤهلات إدارة اعمال: ماجستير إدارة اعمال (MBA)، ماجستير إدارة مالية (MFA)، دكتوراة إدارة أعمال (DBA).

مؤهلات مالية: محلل مالي معتمد (CFA)، محلل استثمارات دولية مجاز (CIIA)، زمالة أمناء صناديق الشركات (ACT)، درجة الماجستير في التمويل، ومحلل سوق معتمد (CMA\FAD) درجة مزدوجة، مدير مالي رئيسي (MFM)، مؤهل مالية شركات (CF)، مخطط مالي مسجل (RFP) مستشار مالي مجاز (CFC).

مؤهلات التمويل الكمي : ماجستير علوم الهندسة المالية (MSFE)، ماجستير تمويل كمي (MQF)، ماجستير تمويل حسابي(MCF)، ماجستير تمويل رياضي (MFM).

التمويل

شروط منح التمويل

أن يكون التمويل على أساس نظام المرابحة الاسلامية (لمواد البناء والتشطيبات والاجارة المنتهية بالتملك للعقارات السكنية الجاهزة للسكن و الاراضي).

أن يكون طالب التمويل احد منتسبي القوات المسلحة الأردنية أو الأجهزة الأمنية على ان يكون على رأس عمله .

بالنسبة لمن يود الحصول على تمويل سكني لا يجب ان يمتلك طالب التمويل بيت للسكن باسمه وأن لا يكون قد حصل على عقد تأجير تمويلي من البنوك أو المؤسسات التمويلية المحلية.

أن لا تقل مدة خدمة طالب التمويل في القوات المسلحة أو الأجهزة الأمنية عن خمس سنوات.

أن لا يكون قد حصل على تمويل سابق من الصندوق لنفس الغاية.

بالنسبة للافراد وضباط الصف لا يجب ان يزيد القسط الشهري عن 30% من صافي راتبه.

عدم تجاوز الحد الأعلى للتمويلات الإسكانية عن (32000) اثنان و ثلاثون ألف دينار للضباط و (16) ستة عشر ألف دينار لضباط الصف والأفراد.

عدم تجاوز الحد الأعلى للتمويلات الشخصية عن (12) الاف دينار للضباط و(6) الاف دينار لضباط الصف والأفراد.

ان لا تزيد مدة سداد التمويل عن (15) خمسة عشر سنة للتمويلات السكنية و(6) سنوات للتمويلات الشخصية و (10) سنوات لتمويل شراء الاراضي .

نسبة القسط الشهري \ الدخل للتمويلات الشخصية للضباط في حالة وجود التزامات عليهم لدى البنوك ومؤسسات الاقراض الاخرى بحد اقصى (45%)وبما لا يتعارض مع اجراءات الدائرة المالية التي يتبع لها الضابط بالنسبة للافراد و ضباط الصف يجب ان لا يكون ملتزماً لأي من البنوك او مؤسسات الأقراض المحلية.

على الضباط الراغبين بالحصول على مرابحة سكنية لدى الصندوق احضار كشف تحري من البنك المحول اليه راتب طالب التمويل.

ان لا يزيد التمويل عن 70% من القيمة التقديرية للعقار الممنوح على اساسه التمويل مع العلم انه يتوجب على المنتسب ايداع ما لا يقل عن30% من القيمة التقديرية للعقار الممنوح في حسابه لدينا .

عدم تمويل شراء السيارات من الاقارب درجة أولى (أب ، أم ، أبن ، زوج ، أخ ، أخت) وكذلك عدم شراء وتمويل السيارات التي سبق شرائها من قبل الصندوق.

عدم تمويل شراء العقارات من المورثين(أب ، أم ، أبن ، زوج ، زوجة)، (الشقق / المنازل الاراضي) للضباط والافراد

احضار كفيل (للتمويلات الشخصية) لمن تقل خدمتة عن (10) سنوات على ان لا تقل خدمة الكفيل عن (5) سنوات.

بالنسبة للضباط اذا كان حاصل على تمويل سكني من جهة اخرى فانه لا يستطيع الحصول على تمويل سكني لدينا .

بالنسبة للافراد و ضباط الصف اذا كان حاصل على تمويل من جهة اخرى فانه لايستطيع الحصول على اي تمويل لدينا .

معايير تقييم طلبات التمويل

يعتمد تقييم طلب التمويل المطلوب على عدة معايير بحيث يأخذ كل معيار نقاط تنافسية معينة لترتيب الأولوية للحصول على التمويل وهذه المعايير هي :

سنوات الخدمة.

طبيعة العلاقة البنكية بين المنتسب والصندوق.

قيمة صافي الراتب.

مكان العمل (وحدات مركزية أو وحدات ميدان).

حصول أو عدم حصول المنتسب على تمويل مسبق من الصندوق أو أي جهة تمويل أخرى.

مكان سكن المنتسب (مدن أو قرى).

الحالة الاجتماعية للمنتسب (أعزب أو متزوج).

عدد أولاد المنتسب.

الوثائق المطلوبة للتمويل السكني والاراضي

شهادة تعيين

دفتر عائلة أو صورة مصدقة عنه

قسيمة راتب لاخر ثلاثة اشهر مختوم من الدائرة المالية للمنتسب

للضباط شهادة التزامات من البنك المحول الراتب اليه

للافراد براءة ذمة من البنك المحول الراتب اليه

كشف حساب من البنك لاخر ثلاثة اشهر

كشف تحري املاك غير منقولة من دائرة الاراضي

سند تسجيل العقار الحديث

سند تسجيل للمنافع المشتركة

رخصة بناء

مخطط موقع تنظيمي حديث

مخطط اراضي حديث

تقدير عقاري من مساح معتمد من قبل الصندوق

الوثائق المطلوبة لتمويل السيارات

شهادة تعيين

دفتر عائلة أو صورة مصدقة عنه

قسيمة راتب لاخر ثلاثة اشهر مختوم من الدائرة المالية للمنتسب

للضباط شهادة التزامات من البنك المحول الراتب اليه

للافراد براءة ذمة من البنك المحول الراتب اليه

كشف حساب من البنك لاخر ثلاثة اشهر

رخصة القيادة للمنتسب

رخصة السيارة التي يرغب المنتسب بشراءها

شهادة فحص فني عند التبليغ بالتنفيذ

عرض بيع من مالك السيارة عند التبليغ بالتنفيذ

الوثائق المطلوبة لتمويل الاثاث

شهادة تعيين

دفتر عائلة أو صورة مصدقة عنه

قسيمة راتب لاخر ثلاثة اشهر مختومة من الدائرة المالية للمنتسب

للضباط شهادة التزامات من البنك المحول الراتب اليه

للافراد براءة ذمة من البنك المحول الراتب اليه

كشف حساب من البنك لاخر ثلاثة اشهر

عرض بيع من المالك (التاجر) عند التبليغ بالتنفيذ

اجراءات المعاملة

اجراءات معاملة شراء الارض	اجراءات معاملات التأجير التمويلي	اجراءات معاملات الرهن
بعد اخذ الاوراق اللازمة من الصندوق بما فيها نموذج الوكاله الخاصة تتبع الخطوات التالية:	بعد توقيع عقود الاجارة في الصندوق تتبع الخطوات التالية:	بعد اخذ سندات الرهن من الصندوق تتبع الخطوات التاليه:
اخذ سند تسجيل من الاراضي بتاريخ نفس اليوم المراد عمل الوكاله به	الذهاب الى الاراضي المختصة وعمل معامله بيع من المالك الاصلي (البائع) الى صندوق الائتمان العسكري (المشتري)	الذهاب الى دائرة الاراضي المختصة وتعبئة نموذج طلب تامين وثم ختمه من البلدية التابع لها العقار
يذهب المالك الاصلي الى	بعد الانتهاء من	عمل تقرير كشف عند

اجراءات معاملة شراء الارض	اجراءات معاملات التأجير التمويلي	اجراءات معاملات الرهن
كاتب العدل لعمل وكاله خاصة لصندوق الائتمان العسكري	خطوات البيع ودفع الرسوم في دائـرة الاراضي الاصـليه التـابع لهـا العقـار يـتم التنسـيق مـع منـدوب الصـندوق/ السـيد نـافز الجنـدي ت:0797013005 لتحديد مكان عمـل الانابـه في عمان	مسـاحين دائـرة الاراضي المختصة
العودة للاراضي التـابع لهـا العقـار وتعبئـة نمـوذج اعـتماد وتثبيـت الوكاله	بعد تحديد مكان الانابـه في احـدى مـديريات اراضي عمان يـتم احضـار المعاملـه بشكل رسمي بكتـاب انابـه موقـع مـن مـدير الاراضي الاصلية التابع لها العقار	التنسـيق مـع منـدوب الصـندوق/السـيد نـافز الجندي ت:0797013005 لتحديد مكان الانابه
عمـل بـراءة ذمـة للبيـع +الـرهن وتعبئـة نمـوذج طلـب تـأمين (مـن الاراضي وختمه من الماليه)	بعـد التوقيـع عـلى عقـود البيـع في عـمان مـن قبـل منـدوبنا والبـائع تعـود المعامله الى الاراضي الاصلية لعمـل سـند ملكيـة جديـد باسـم الصـندوق وتوثيـق عقود الاجارة	بعد التوقيـع في في احـدى اراضي عـمان العـوده الى الاراضي المختصـة لتثبيـت عملية البيـع والشراء عـلى الصحيفة العقاريه.

اجراءات معاملة شراء الارض	اجراءات معاملات التأجير التمويلي	اجراءات معاملات الرهن
تحديد الرسوم من قبل المقدرين بدائرة الاراضي ودفعها بعد عمل عقود البيع		
التنسيق مع مندوب الصندوق /السيد نافز الجندي ت:0797013005 لتحديد موعد توقيع عقود البيع بين الصندوق(البائع)والمستفيد (المشتري) في احدى اراضي عمان.		
بعد التوقيع في احدى اراضي عمان العودة الى الاراضي المختصة لتثبيت عمليه البيع والشراء على الصحيفه العقاريه		

الفصل الثاني

أساليب تمويل المؤسسات الاقتصادية

مقدمة:

ظهرت إشكالية التمويل كمشكلة تحتاج إلى دراسة بعدما أشار العديد من الباحثين إلى أنّ تعثّر المؤسسة الاقتصادية العمومية يرجع إلى الاختلال في الهياكل المالية وانخفاض الكفاءة التسييرية والتسويقية، وكذلك نتيجة التوسع الشديد في الاقتراض بسبب قصور الموارد الذاتية، وما يترتب عليه من عدم قدرة هذه المؤسسة على سداد أقساط القروض وفوائدها، بالإضافة إلى الاعتماد بشكل متزايد على السحب على المكشوف لدرجة استخدامه في تمويل الأصول الثابتة، ولا شك أنّ هذا التدهور يقتضي البحث والدراسة لأسبابه وأوجه علاجه، والذي تتناول الدراسة الحالية جانبا منه.

و نهدف إلى محاولة استعراض أساليب تمويل المؤسسات الاقتصادية و تقديم البدائل التمويلية المناسبة بهدف رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات بتحليل الجانب المتعلق بمصادر الأموال في ميزانياتها، من خلال دراسة حالة المجمع الصناعي العمومي للحليب و مشتقاته، بعد التطرق إلى أهم مصادر تمويل المؤسسة و محددات اللجوء إلى الديون،مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

مما سبق يمكننا تحديد محاور هذه الدراسة كما يلي:

- مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة محددات اختيار التمويل المناسب.
- تحليل الوضعية المالية والكشف عن مختلف مصادر التمويل المستخدمة في مؤسسات الدراسة من خلال تحليل الهياكل المالية.

1-مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية:

تلجأ المؤسسة عادة لتمويل نشاطها إلى مصادر مختلفة حيث تتضمن تلك المصادر كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم في الميزانية، سواء كانت تلك العناصر طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل. وهو ما يسمى اصطلاحا بالهيكل المالي، تمييزا له عن هيكل رأس المال الذي يشتمل على مصادر التمويل طويلة الأجل فقط.

و يعني التمويل بصفة عامة البحث عن إمكانيات الدفع بطريقة عقلانية تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هنا فهو ينطوي على مشكلتين أساسيتين: الأولى تتعلق بالحجم المحدود للموارد، وأما الثانية فتتعلق بكيفية تسيير هذه الموارد.في حين تهتم وظيفة التمويل بتسيير حقيبة الاستثمارات بالطريقة التي تعظّم العائد على هذه الاستثمارات لمستوى مقبول من الخطر، و بتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل لتخفيض تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى.و بالإضافة إلى قراري الاستثمار و التمويل، فإنّ وظيفة التمويل تتضمن القيام بمهام التخطيط و الرقابة المالية.

تتخذ مصادر التمويل تصنيفات عديدة تختلف من كاتب لآخر حسب الهدف المنتظر من التصنيف. فهناك من يعتمد على معيار الملكية، وبذلك يفرّق بين الأموال الخاصة والديون. وهناك من يقسّم هذه المصادر إلى تقليدية وحديثة، كما جاء عند منير إبراهيم هندي وذلك حسب ظهورها أخذا في الاعتبار الاتجاهات الحديثة في شأن الأوراق المالية التقليدية.و يمكننا تصنيف مصادر التمويل حسب منشأ الأموال إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية، حيث أن اللجوء إلى الديون سيساهم دون شك في خلق تبعية مالية اتجاه الدائنين، وأن زيادة رأس المال عن طريق إدخال مساهمين جدد يؤدي إلى فقدان الرقابة لصالح هؤلاء. وفي المقابل تظهر القدرة على التمويل الذاتي كمصدر يسمح بالحفاظ على الاستقلالية المالية.

1-1- الأموال الخاصة:

تتمثل الأموال الخاصة في وسائل التمويل طويلة الأجل سواء كانت داخلية أم خارجية، ويدخل ضمن التمويل الداخلي للمؤسسة كل من التمويل الذاتي والتنازل

عن الاستثمارات، أما التمويل الخارجي في هذا الإطار فيتمثل في الزيادة في رأس المال سواء عن طريق طرح أسهم للاكتتاب أو الدعم والمساعدات التي تعطيها الدولة بقصد تشجيع قطاعات اقتصادية معينة.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنّ التنازل عن الاستثمارات يمكن أن ينتج عن التجديد العادي للاستثمارات في كل مرّة تسمح فيها الظروف بذلك نتيجة بيع الاستثمارات التي يتم تجديدها. أو قد تضطر المؤسسة للتخلي عن بعض استثماراتها والتي ترى أنها لم تعد ضرورية لنشاطها، وفي بعض الأحيان يمكن للمؤسسة أن تتنازل عن مصانع وحتى فروع بأكملها عندما تصبح هامشية مقارنة بالنشاطات المسيطرة التي تمارسها، وهنا تكون المبالغ عادة معتبرة [Stratégie de recentrage]. ومع هذا فإنّ معظم مؤلفات الإدارة المالية والتمويل تهمل هذا المصدر نظرا لطابعه الاستثنائي وقلة موارده في معظم الأحيان.

وبالمثل فإنّ الزيادة في رأس المال تتخذ أشكالا عديدة، لكن الشكل الأكثر شيوعا هو طرح أسهم جديدة للاكتتاب، سواء كانت أسهما عادية أو أسهما ممتازة.

إن المكافأة التي تدفعها المؤسسة للمساهمين في شكل أرباح للأسهم لا تعتبر بمثابة تكلفة، و بالتالي لا تحقق وفورات ضريبية.و من الناحية الجبائية، تعتبر الاحتياطات التي تحتفظ بها المؤسسة عبارة عن أرباح غير موزعة، و بالتالي تسمح هذه الطريقة بتجنيب هذه الأرباح المحققة ازدواجية الإخضاع الضريبي عند توزيعها.كما أن الاهتلاكات التي تقتطعها المؤسسة سنويا على عناصر الأصول القابلة للاهتلاك نتيجة الاستخدام و التطور التكنولوجي، تعتبر مصاريف استغلال تخصم من النتيجة المحققة.و من الناحية الجبائية، يسمح هذا الاقتطاع أيضا بتحقيق وفورات ضريبية.أما بالنسبة للمخصصات التي تكونها المؤسسة لمواجهة الخسائر المحتملة تطبيقا لمبدأ الحيطة و الحذر، فهي بالمثل تخصم من النتيجة الخاضعة للضريبة عندما لا يتم استخدامها، وهي بذلك تساعد المؤسسة في تدعيم تمويلها الذاتي.

1-2- الديون:

بما أن التمويل الداخلي بصفة عامة لا يكفي لتغطية الاحتياجات التمويلية للمؤسسة، وحتى تحافظ هذه الأخيرة على مستوى الاستثمارات عند الحدود المقبولة، وتتجاوز أزمات السيولة الظرفية، فإنّها تلجأ إلى مصادر أجنبية للحصول على الأموال، ويتم ذلك بشروط وإجراءات تختلف باختلاف المصدر الذي تلجأ إليه، أضف إلى ذلك، أنّ التمويل بواسطة الأموال الخاصة ليست الإستراتيجية المالية المثلى، فكل شيء يتوقف على ضمان مردودية اقتصادية جيدة ومستمرة، وهذا لا يعني الإفراط في الاستدانة نظرا للتكلفة التي تتحملها المؤسسة والمخاطر التي قد تتعرض لها.وهنا نميّز في بين الديون قصيرة الأجل والمتمثلة في الائتمان التجاري والائتمان المصرفي، بالإضافة إلى الديون متوسطة وطويلة الأجل والتي تتمثل أساسا في القروض المصرفية، التمويل بالاستئجار والقروض السندية.

إن الخاصية الجبائية الأساسية للديون بمختلف أنواعها هي إمكانية خصم المصاريف المالية الناتجة عن عملية الاقتراض من النتيجة الخاضعة للضريبة،كما يتم اعتبار أقساط الإيجار مصاريف استغلال قابلة للخصم في حالة التمويل بالاستئجار.

ويرى البعض أنه أثناء اتخاذ قرار التمويل، يكون هدف المؤسسة هو تحديد تشكيلة الاقتراض والأموال الخاصة بسبب انخفاض المخاطر التي يتعرض لها الدائنون عن المخاطر التي يواجهها أصحاب الأموال، بالإضافة لما للاقتراض من وفورات ضريبية.

و لكي تستطيع المؤسسة الاستمرار و التوسع في نشاطها، فهي تواجه مشكلة كيفية الحصول على الأموال اللازمة لذلك، و هنا تستخدم بداية مواردها الداخلية. و لكن في أغلب الأحيان،فإن تلك الموارد لا تكفي لتغطية احتياجات المؤسسة مما يضطرها إلى اللجوء سواء إلى مساهمين جدد أو إلى الجهات الدائنة الأخرى. ولأن أحد العوامل المحددة للإستراتيجية المالية هي اختيار التمويل الملائم، فينبغي على المؤسسة المفاضلة بين المصادر المتاحة واختيار الأنسب منها بما يحقق التوازن بين العائد

والمخاطر، ولن يتأتى ذلك إلاّ بالمعرفة المسبقة لمجموع مصادر التمويل الممكنة وخصائص كل منها.

وتجدر الإشارة أنّ قرارات التمويل تأخذ في الاعتبار عاملين أساسيين هما التكلفة والمخاطر. فالتمويل الأقل تكلفة عادة هو أوّل ما يستخدم. وتتوقف التكلفة على المزيج الذي يتكون منه هيكل رأس المال ونسبة كل عنصر فيه، كما أنّه لا ينبغي إثقال كاهل المؤسسة بالديون بسبب احتمال الإفلاس.

ومن الأهمية بمكان أن يشتمل هيكل التمويل على مزيج تمويلي متناسق من الناحية المالية مع حجم الاستثمارات في الأصول، وهنا يرى البعض أن الاعتماد على مصادر التمويل الذاتية بشكل كبير، وعلى الديون بشكل محدود يضمن الأمان المالي للمؤسسة، إلا أنه لا يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الربحية. وأن الحالة المعاكسة قد تؤدي إلى زيادة الربحية مع عدم تحقيق الأمان المالي نتيجة زيادة درجة المخاطر المالية.

وحتى يمكن تحقيق الأمان والحد من المخاطر المالية، يجب تحقيق معدل عائد على الأموال المستثمرة في الأصول يفوق معدل الفائدة التي يتم دفعها للدائنين، وإلا وقعت المؤسسة في دائرة الفشل المالي.

و تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من القيام بتقدير تكلفة الأموال من كل مصدر تمهيدا للوصول إلى تكلفة إجمالية لجميع الأموال التي يتكون منها هيكل رأس المال. غير أنّه ينبغي أن نشير إلى أنّ استخدام تكلفة الأموال بهدف تعظيم ثروة الملاك يقتضي توافر ثلاثة شروط هي:

- أنّ جميع الاقتراحات الاستثمارية على نفس الدرجة من المخاطر؛
- وأنّها تتماثل من حيث الخصائص؛
- وأنّ تنفيذ أي من الاقتراحات المعروضة لن يغيّر من مستوى مخاطر عمليات المؤسسة ككل.

وبما أنّ كل مصدر من مصادر التمويل المختلفة يرتبط بـدرجات متفاوتـة مـن المخـاطر، فمن المنطقي أن تختلف تكلفة كل نوع منها.

ولأن أحد العوامل المحددة للإستراتيجية المالية هي اختيار التمويل الملائم، فينبغي عـلى المؤسسة المفاضلة بين المصـادر المتاحـة واختيـار الأنسـب منهـا بمـا يحقـق التـوازن بـين العائـد والمخاطر، ولن يتأتى ذلك إلاّ بالمعرفة -المسبقة- لمجموع مصادر التمويل الممكنة وخصائص كـل منها، وكذا المعايير المعتمدة في اتخاذ القرار التمويلي.

2-دراسة محددات اختيار التمويل المناسب:

يمكن أن يتأثر قرار التمويـل بطبيعـة النظـام المـالي، وبالتـالي الوسـطاء المـاليين المعنيـين بالعملية التمويلية، بالإضافة إلى هيكـل المحـيط المـالي والـذي يعطـي تغـيره المسـتمر تنوعـا في الوسائل التمويلية المتاحة أمام المؤسسة، وفي هذا الصدد تعتبر البورصة البيئة الرئيسـية لمصـادر التمويل المختلفة، وهذا يتوقف بطبيعـة الحـال عـلى فعاليـة هـذه السـوق في الاقتصـاد. ففـي اقتصاد المديونية أين تهيمن البنوك بصفة تكاد تكون كليّة عـلى تمويـل الاقتصـاد، قـد لا يكـون أمام المؤسسة أي خيار للتمويل، وبذلك تضطر إلى اللجوء للبنوك لتغطية احتياجاتها التمويليـة. ويفترض أنّه كلمّا تعددت مصادر التمويل كلمّا تيسرت شروط الحصول عليها.

ومن جهة أخرى هناك مجموعـة مـن المتعـاملين الاقتصـاديين الـذي يـؤثرون بقـراراتهم وسلوكهم على مستوى قرار التمويل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.و من بين هؤلاء نجد الدولـة التي تتدخل على مستوى قرار التمويل من خلال مختلف الحقوق ، كالرسوم و الضرائب،و التـي لها تأثير كبير على هيكل حافظة الأصول و على هيكل تمويل المؤسسة،كما أن الدولـة تتـدخل في عرض الأموال و هي تلعب دورا مهما في عملية الوساطة المالية بتنظيم، مراقبة و تقنين النشـاط البنكي. أضف إلى ذلك طبيعة الصناعة، حجم المؤسسة، معدل النمو...الخ

و قبل اعتماد أي معيار من المعايير المستخدمة في المفاضلة بين وسائل التمويـل، نقوم أولا بتحديد الأموال اللازمة من خلال استعراض الهيكل المالي الـذي ينطـوي عـلى كل أنـواع التمويـل. فقـد تكـون الاحتياجـات التمويليـة موسـمية ومؤقتـة، وفي بعـض

الحالات قد يكون المصدر التمويلي المستخدم هو المصدر الوحيد المتاح. كما قد تكون هذه الاحتياجات كبيرة ولمدة طويلة. وبالتالي، فالخطوة الرئيسية في عملية التمويل هي معرفة الأموال اللازمة، وكذا الفترة الزمنية التي ستحتاج خلالها المؤسسة إلى هذه الأموال. أي أنّه من المهم جدا أن تكون مصادر التمويل المستخدمة ملائمة لطبيعة الأصول التي ستقوم هذه المصادر بتمويلها.

إنّ تعظيم ثروة أصحاب المؤسسة مرتبط بالقيود المفروضة على المؤسسة والحدود المسموح بها للاستدانة من المؤسسات المالية عن طريق مجموعة من النسب الهيكلية، كما أنّ الأمر مرتبط أيضا بأهداف المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة تبحث عن الاستقلالية المالية من أجل المحافظة على سلطة المساهمين الرئيسيين الحاليين، فإنها ستعطي الأولوية للتمويل الذاتي ثم الديون، حتى لا تزيد من عدد المساهمين. أمّا إذا كانت المؤسسة تبحث عن المر دودية المالية المثلى لأموالها الخاصة، فإنها ستلجأ للمزيد من الاستدانة للاستفادة القصوى من الرفع المالي.

فالحصول على القروض يترتب عليه مصاريف تتمثل في فوائد تفسر على أنّها تكلفة حصول المؤسسة عن طريق اللجوء إلى الاقتراض. و في حالة حصول المؤسسة على الأموال عن طريق أصحاب رأس المال المملوك، فإنّ توزيعات الأرباح تعتبر تكلفة الحصول على الأموال من أصحاب رأس المال.

وتتمثل تكلفة الأموال في تكلفة كل عنصر من عناصر هيكل رأس المال في المؤسسة، أي مصادر التمويل طويل الأجل، أمّا مصادر التمويل قصيرة الأجل، واستنادا إلى نظرية التمويل، فهي لا تؤخذ في الحسبان أثناء تقدير تكلفة الأموال على اعتبار أنها مصادر مؤقتة ولا تبقى على حال. ويمكن تعريف تكلفة رأس المال بأنها «ثمن استعمال الأموال في تمويل المشاريع الاستثمارية». أوهي عبارة عن: "الحد الأدنى من العائد الذي يجب تحقيقه من المشروعات الاستثمارية التي تم تمويلها من أموال حقوق الملكية أو من أموال الاقتراض أو كليهما معا، بحيث تؤدي عوائد هذه الاستثمارات إلى المحافظة على السعر السوقي للسهم أو إلى زيادته.

وتكتسي عملية تقدير تكلفة الأموال درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تعد بمثابة الحد الأدنى للعائد المقبول على الاستثمار. فالاستثمار الذي لا يحقق عائدا يساوي على الأقل تكلفة تمويله لا بد من رفضه، لأنّ قبوله سيؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للأسهم العادية.

وبناء على تكلفة مصدر التمويل، يتحدّد العائد المتوقع، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تفضل القروض كمصدر من مصادر التمويل بدلا من الأسهم للاستفادة من الوفورات الضريبية، والتي تترك أثرا إيجابيا على قيمة المؤسسة.وعلى العكس من ذلك، فقد تلجأ الدولة إلى تقديم بعض الإعفاءات الضريبية لتشجيع الاستثمار، وما يترتب عن ذلك من عدم الاعتماد على القروض أو المصادر الخارجية الأخرى، كما أنّ سياسة المؤسسة فيما يتعلق بتكوين المخصصات وحجز جزء من الأرباح يؤدي كذلك إلى عدم الاعتماد كليا على المصادر الخارجية.

إنّ تقدير تكلفة كل عنصر من عناصر هيكل رأس المال تمكننا من حساب التكلفة الإجمالية لمصادر التمويل ثم تكوين متوسط مرجح بالأوزان لهذه التكلفة. ويمكن تعريف التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال بأنّها القيمة المرجحة للتكلفة النسبية لمختلف مصادر التمويل. ويتم حساب هذه التكلفة باختيار الترجيحات المناسبة، فقد يكون الترجيح محاسبيا أو سوقيا، كما قد يكون هذا الترجيح تاريخيا أو مستهدفا.

وعند ذكرنا لتكلفة رأس المال، فيمكن أن نميزّ بين مفهومين أساسيين: التكلفة الصريحة والتكلفة الضمنية. فالتكلفة الصريحة لرأس المال هي معدل الخصم الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والناتجة بشكل مباشر عن استعمال مصدر تمويلي معين. أمّا التكلفة الضمنية فهي تكلفة الفرصة البديلة أي التكلفة التي تتحملها المؤسسة مقابل الحصول على مورد مماثل لذلك المصدر المستعمل.

وتحدّد قدرة استدانة المؤسسة بنسب الهيكل وقدرة التسديد، فإذا كانت هذه النسبة ضعيفة، فإنه على المؤسسة أن تبحث عن وسيلة أخرى غير الاستدانة.

وتجدر الإشارة إلى أنّه هناك عدة عوامل لتحديـد حصـة الـديون التـي يجـب أن تكـون ضمن مجموع الموارد منها:

- البحـث عـن الأمـان بـالتقليص مـن المخـاطر المرتبطـة بعـدم تسـديد أقسـاط الديون.
- الاستقلالية اتجاه الدائنين.
- ضرورة تطور المؤسسة والذي يجعل من الضروري اللجـوء إلى الـديون لتمويـل الاستثمارات المتاحة أمامها، غير أنّ هذا الإجراء من شأنه أن يزيـد مـن تكلفـة الوكالة، وبالتالي ارتفاع تكلفة الأموال المقترضة.
- هدف المرد ودية والذي يوجه بدوره خيار التمويل، لأنّه يمكن أن يكون مناسبا أو غير مناسبا. والاقتراض يجب أن يراعى فيه:

  - معدل الفائدة الذي يزيد أو يقل ن معدل مردودية الاستثمارات المحققة.
  - طبيعة الأموال المقترضة وإمكانية تحويلها إلى أسهم إذا كانت في شكل سندات مثلا (أو سندات قابلة للاسـتدعاء)، مـمّا يخفـض مـن تكلفـة الوكالـة، وبالتـالي تكلفة الاقتراض.
  - العلاقة الطردية بين فترة الاستحقاق والمخـاطر المترتبـة عـن الأمـوال المقترضـة. (مع ثبات العوامل الأخرى).

ولكل مؤسسة يوجد حجم أقصى للاستدانة والذي بعده تصبح الأخطار كبيرة، وعلى ذلك يصبح التوازن المالي للمؤسسة مهدد بسبب أي ظرف أو حادث تتعرض له.

إن اختيار مصدر التمويل لا يجب أن يؤخذ تبعا لقيود التوازن المالي فقـط، لكـن يجـب أيضا أن نأخذ في الحسبان هدف المرد ودية، ذلك أنّ مصادر التمويل لهـا تـأثيرات جـدّ مختلفـة على المرد ودية.

3-تحليل الوضعية المالية لمجمع جيبلي:

تقاس الصحة المالية لأيّ مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها من جهة، وبمدى إمكانيتها على خلق عوائد مالية تساعدها في تطوير نشاطها وتوسيعه من جهة أخرى، بما يضمن لها البقاء في عالم الأعمال.ولاختبار مدى استعداد المجمّع في مواجهة التزاماته عند حلول آجال استحقاقها وقدرته على تحقيق مردودية مناسبة تساعده على القيام بنشاطه وتوسيعه، قمنا بقياس بعض مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، الاحتياجات من رأس المال العامل والخزينة الصافية. كما أن استخدام مجموعة من النسب المالية سيسمح لنا بقياس درجة فعالية هذا المجمّع في تسيير أصوله، توزيع موارده ومدى قدرته على خلق عوائد مالية و قد أدرجنا النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (1):

التوازن المالي من 2002 إلى 2004

الوحدة:دج

البيان السنوات	رأس مال العامل	الاحتياجات من رأس المال العامل	الخزينة الصافية
2002	(6082052857,04)	732105210,85	(6814158067,89)
2003	(7606135508,94)	(288130172,57)	(7318005336,37)
2004	(11188829402,20)	(4430895733,90)	(6757933668,30)

المصدر: قمنا بإعداد هذا الجدول اعتمادا على الميزانيات المالية

نحن نعلم أنه كلما كان رأس المال العامل موجبا وكلما كبر مبلغه، كلما كان ذلك مؤشرا عاما لتحسن وضعية المؤسسة من حيث التوازن المالي، لأنه يساعد على اكتساب ثقة المتعاملين الاقتصاديين وبالأخص الموردين.و من الجدول السابق نلاحظ أن رأس المال العامل كان سالبا خلال سنوات الدراسة .حيث بلغ سنة 2004 ما قيمته (11188829402,20)دج، ويرجع السبب في هذا إلى سلبية الأموال الخاصة

وحتى الموارد الدائمة بسبب الخسائر المتراكمة، رغم تحقيق المجمع لنتائج موجبة خلال السنوات الأخيرة، الشيء الذي أدى به إلى تغطية جزء من الأصول الثابتة بالديون قصيرة الأجل. وازداد الوضع تدهورا خلال سنوات الدراسة، حيث بلغت نسبة الديون قصيرة الأجل مقارنة بمجموع الخصوم 119,29 % سنة 2004، وهي نسبة تدل على تمويل جميع الأصول بالديون قصيرة الأجل، وهو يدل على أن المجمع بعيدا كل البعد عن التوازن المالي الأدنى، حيث أنه تجاوز الحدود المعمول بها في المجال المالي لاستخدام الديون قصيرة الأجل.

وبمقارنة رأس المال العامل مع الاحتياجات من رأس المال العامل، نلاحظ أن الخزينة الصافية كانت سالبة، مما يعني أن التوازن المالي الضروري غير محقق، وما قد ينتج عنه من مشاكل قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة، وهي وضعية ناتجة عن سلبية الأموال الخاصة وحتى الأموال الدائمة خلال السنتين الأخيرتين، مما أدى بالمؤسسة إلى استخدام السلفات المصرفية في تغطية الأصول الثابتة والمتداولة، وتعتبر المبالغ التالية:

-سنة 2002: (6814158067,89)دج.

-سنة 2003: (7318005336,37)دج.

-سنة 2004: (6757933668,30)دج.

هي المبالغ الضرورية لإعادة التوازن المالي، لذلك على المجمع ترشيد استخدام الموارد المالية المتاحة، والبحث عن فرص لجلب مبالغ العجز الملاحظة حتى يتمكن من البقاء والمنافسة. والجدير بالذكر أن النسبة التي يحبذ أن تكون عليها الخزينة هي 50 %من قيمة الديون قصيرة الأجل. وهذا ما يدعم القول مرة أخرى على أن مجمع جيبلي يعاني خللا كبيرا في هيكله المالي، وبالتالي فهو بعيد كل البعد عن تحقيق التوازن المالي الضروري.

وللبحث عن أسباب أخرى لهذا الاختلال استخدمنا مجوعة من النسب المالية كما يلي:

تقيس نسب النشاط درجة الفعالية في تسيير واستخدام المؤسسة لمجموع أصولها. وبعد حساب بعض هذه النسب، تحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول أدناه.

جدول رقم (2):

نسب النشاط من 1998 إلى 2003

	معـــدل دوران مجموع الأصول	معـــدل دوران الأصول الثابتة	معـــدل دوران الأصول المتداولة	تطور المصاريف المالية
2002	1,24	2,14	2,96	0,10
2003	1,06	2,13	2,16	0,11
2004	0,79	1,71	1,46	0,14

المصدر: قمنا بإعداد الجدول اعتمادا على الميزانيات المالية وجداول حسابات الناتج

يبين لنا معدل دوران مجموع الأصول، أن كـل دينـار اسـتثمر في رأس المـال الاقتصـادي، حقق 1,24 دج مبيعات خارج الرسم خلال دورة 2002 ثم انخفض هذا المعـدل تـدريجيا حتـى وصل 0,79 سنة.2004 والسبب في ذلـك هـو تراجـع رقـم الأعـمال الـذي قـدر هـذه السـنة ب 15434925761,90 دج.

ما يمكن قوله هو أن رأس المال الاقتصادي يسيّر دون المستوى المطلوب إذا ما قورن مـع المعدل المعياري الذي ينبغي أن يتراوح بـين 3 دج و4 دج مبيعـات صـافية بالنسـبة لكـل دينـار مستثمر في مجموع الأصول.وللوقوف عـلى سـبب هـذا الضـعف وتحديـد موقعـه يتعـين علينـا التعمق شيئا معا في تحليل هذا المعدل.بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة، نلاحـظ أنـه عـرف نفس المنحى تقريبا، والسـبب في ذلـك يعـود إلى تراجـع رقـم الأعـمال السـنوي الصـافي بسـبب المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة من قبل منتجات المؤسسات الخاصة الوطنية والأجنبية. أما بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة، فسبب الانخفاض يرجع إلى انخفاض قـيم الاسـتغلال نتيجة سوء عملية البيع على حساب الزبائن، ما اضطر وحدات المجمع في السـنوات الأخـيرة إلى البيع نقدا بمهلة لا تتجاوز 3 أيام كأقصى تقدير، الشيء الذي أفقـدها حصـة كبـيرة مـن السـوق

(الزبائن)، كالإدارات العمومية من مستشفيات وجامعات وغيرها، أما نسبة المصاريف المالية إلى رقم الأعمال، فلم تشهد تطورا محسوسا، وهذا لأن الارتفاع الذي حصل في مكونات هذه النسبة كان متماثلا تقريبا، ورغم هذا تبقى هذه النسبة كبيرا لأنها تمتص 14 % من رقم الأعمال الصافي، وسنرجع إلى تأثير هذا النوع من المصاريف حين نتطرق لنسب المردودية.

وبعد حساب نسب الهيكل المالي حصلنا على النتائج المدرجة في الجدول الموالي:

جدول رقم (5-5):

نسب الهيكل المالي من 2002 إلى 2004

السنوات	نسبة المديونية	نسبة الاستقلالية المالية	نسبة الملاءة المالية
2002	1,89	(0,81)	(0,47)
2003	1,90	(0,94)	(0,47)
2004	1,79	(1,16)	(0,44)

المصدر: قمنا بإعداد الجدول اعتمادا على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج.

يتضح من نتائج نسب المديونية، أن الاستدانة كبيرة وتعرف هذه النسبة أيضا بنسبة قابلية الوفاء العام. وعليه، فهذه الأخيرة سيئة على مدى فترة الدراسة، وهي تؤكد النتائج المتحصل عليها سابقا، إذ أنت المجمع قد استنفد كل الحظوظ في الحصول على قروض متوسطة أو طويلة الأجل، إذ تشترط البنوك أن تكون هذه النسبة منخفضة (أقل من 0,5).وكلما كانت هذه النسبة ضعيفة كلما ازداد ضمان البنوك من الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة، ولكن النتائج المسجلة في الجدول أعلاه تبين عكس ذلك، فهي تفوق بكثير النسبة المعيارية حيث تجاوزتها بثلاثة أضعاف.

فيما يخص الاستقلالية المالية والملاءة المالية فلا وجود لهما بمجمع جيبلي نتيجة سلبية الأموال الخاصة، حيث خسر كل أمواله الخاصة نتيجة تكبد خسائر كبيرة. وبالرجوع إلى النسبة المعيارية للاستقلالية المالية [3/1 إلى 0,5] والتي تضمن توازن الهيكل المالي، نستطيع أن نقول بأن الوضعية المالية متدهورة للغاية وتشكل خطرا على المجمع وعلى دائنيه:

- خطورة فقدان السيطرة والرقابة من طرف أصحابه.
- خطورة تحمل الدائنين لوحدهم العجز المالي الذي يعيشه هذا المجمّع.

وبالرجوع إلى النسبة المعيارية للملاءة المالية [1-2]، نجد أن المجمع مشبع بالديون ولا يمكنه بأي حال من الأحوال الحصول على قروض إضافية وفق المعايير العلمية والعملية المتعارف عليها، لذلك فقد كل فرص الاستثمار الضروري لإنعاش نشاطه الاستغلالي وتنميته مستقبلا.

إن النتائج السلبية المتوصل إليها سابقا تقودنا إلى افتراض ضعف المردودية أو انعدامها مع وجود خطر مرتفع، لذلك من المفروض أن يواجه المجمع صعوبات في الحصول على الأموال لأن الخطر المرتفع يعني التوجه إلى التمويلات التي لا يهتم مصدرها دائما بالخطر المالي.

تقيس نسب المردودية قدرة الأموال المستثمرة على تحقيق عوائد مالية، لأنها علاقات بين النتائج المحققة وقيمة الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج. ويمكن حساب المردودية بثلاث علاقات أساسية ندرج نتائجها في الجدول الآتي:

جدول رقم (5-6):

نسب المردودية من 2002 إلى 2004

البيان	المردودية التجارية	المردودية الاقتصادية	المردودية المالية
2002	(0,23)	(0,29)	/
2003	0,05	0,05	0,06
2004	0,08	0,07	(0,08)

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على جداول حسابات النتائج

تقيس المردودية التجارية النشاط التجاري للمؤسسة، وتعني ما يتبقى لها عن كل دينار مبيعات صافية بعد خصم جميع التكاليف. ومن النتائج الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أنها سالبة أو ضعيفة

فمثلا تكبدت المؤسسة سنة 2002 خسارة تقدر بـ0,23 دج عن كل دينار مبيعات نتيجة ارتفاع تكاليف الاستغلال خاصة مصاريف العاملين، المصاريف المالية والموارد الأولية (85 %من مدخلات العملية الإنتاجية هي مواد مستوردة تتحدد أسعارها في الأسواق الدولية)، وهو ما جعل المؤسسة عاجزة عن التحكم في تكاليفها.

وقد شكلت المصاريف المالية بالنسبة إلى القيمة المضافة النسب التالية: 243,43 %، 55,88 %، 56,73% من سنة 2002 إلى سنة 2004 بالترتيب.

كما مثلت مصاريف العاملين إلى القيمة المضافة النسب التالية: 216 %، 44,67 %، 44,47% من سنة 2002 إلى سنة 2004 على التوالي.

وإذا نسبنا المواد واللوازم المستهلكة إلى القيمة المضافة، فإننا نحصل على النسب التالية من سنة 2002 إلى سنة 2004بالترتيب: 2144,83 %، 315,96%، 263,30 %.

إن قراءة بسيطة في النسب السابقة، تتبين مدى خطورة الوضعية المالية، لأن القيمة المضافة لا تستطيع أن تغطي مصروفين سابقين على الأقل.

وبالرجوع إلى نتائج نسبة المردودية الاقتصادية، يمكننا إبداء نفس الملاحظات الخاصة بنسبة المردودية التجارية.وعليه، فإن قدرة إنتاجية الوسائل المستخدمة في تحقيق أرباح صافية ضعيفة جدا إذا ما قورنت بالنسبة المعيارية (2,5). وتقيس المردودية المالية الأرباح الصافية التي تعود على الشركاء أو المساهمين دون غيرهم، وتعتبر هذه النسبة المقياس الحقيقي والمحدد للمردودية العامة للمؤسسة. فكلما استثمر المساهمون دينارا من الأموال الخاصة، كلما خسروا 0,08 دج سنة 2004 على سبيل المثال، وهذا يعني أنه لا توجد مردودية مالية أما سنة 2002، فلا يمكننا إطلاقا الحديث عن إمكانية حساب هذه النسبة نظرا للازدواجية (سلبية الأموال الخاصة/ سلبية النتيجة). وعليه فالنتائج التي نتحصل عليها مضللة لأنه ليس لها أي مدلول اقتصادي.

4-دراسة مصادر التمويل المتاحة:

من أجل التعرف على المصادر التمويل المتاحة أمام مجمع جيبلي والتعرف على السلوك التمويلي له فيما يخص استعماله للأموال الخاصة والديون، سنقوم بإعداد جدولين، واحد لمكونات الأموال الخاصة والثاني للديون بنوعيها قصيرة الأجل وطويلة الأجل، علما أن المجمع لا يستعمل في تمويله بالديون إلا القروض البنكية والديون التجارية. (أنظر الملحقان 1و 2)

إن دعم الاستثمارات توقف منذ سنة 1998 الشيء الذي صعب من القيام باستثمارات جديدة إضافة إلى ما يعانيه المجمع من قدم تجهيزاته تقنيا وارتفاع مصاريف الصيانة المتعلقة بها. وبالرغم من ارتفاع مبلغ الاحتياطات وزيادة رأس المال الاجتماعي بنسبة 499,20 % إلا أنً تراكم الخسائر من سنة لأخرى ساهم بشكل كبير في أن تكون الأموال الخاصة سالبة طول فترة الدراسة، الشيء الذي يفسر ارتفاع معدلات المديونية التي تم استعراضها سابقا.

من معطيات الملحقين 1و2، يتضح أن المجمَّع يستخدم في التمويل النظام البنكي الوطني، ثم الموارد غير البنكية أي ديون الموردين أو تسبيقات الزبائن، وهي خاصية تنسجم مع النظام المالي العام، لأنه باستثناء البنوك التجارية لا توجد منظمات

مالية يمكنها الاستجابة للاحتياجات التمويلية، مما يجعل من القروض البنكية الموارد الأكثر أهمية في هيكلة الخصوم، ومن هنا يكون السوق المالي (السوق الأولي) والبورصة وسائل ضرورية لمقابلة عرض الأموال بالطلب عليها من أجل التمويل متوسط وطويل الأجل.

نتائج الدراسة

بعد حساب مختلف المؤشرات التي تسمح بتحليل الوضعية المالية، نستنتج أنّ مجمّع جيبلي يعاني من اختلال في الهيكل المالي.فنسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول تفوق بكثير 50% خلال فترة الدراسة،و هي متزايدة من سنة إلى أخرى إجمالا.هذه الزيادة تعكس تحمّل مصادر التمويل الخارجية لمخاطر الاستثمار في المؤسسة بدرجة أكبر من تحمّل أصحاب الأموال الخاصة فيها،ممّا يخالف قواعد و أسس التحليل المالي التي تنصّ على أنّه ينبغي-كقاعدة عامة- ألاّ تتجاوز درجة المخاطر التي تتحملها الأطراف الخارجية حال مساهمتها في تمويل مؤسسة ما،مقدار تلك المخاطر التي يتحملها أصحابها نتيجة لاستثمار أموالهم في تلك المؤسسة، و يمكن -بالطبع—أن تقلّ عنها، الشيء الذي يؤدي إلى إحجام المستثمرين عن المساهمة بأموالهم في حالة فتح رأسماله.

وعليه كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

وضعية مثقلة بالديون.

انخفاض معدل دوران الأصول و ارتفاع التكاليف و بالتالي انخفاض معدل العائد على الأموال المستثمرة.

سلبية الأموال الخاصة وارتفاع قيمة فوائد القروض نتيجة الاعتماد المتزايد على التمويل الخارجي

عدم تحقيق المردودية على جميع المستويات و عدم تحقيق التوازن المالي الضروري.

انخفاض القدرة على توفير مصادر تمويل طويلة الأجل يؤثر على توافر الاعتمادات اللازمة لتجديد الاستثمارات،مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأعطال، و بالتالي وجود طاقة إنتاجية معطلة ناتجة عن تقادم الآلات و المعدات المستخدمة، ومن ثم زيادة تكلفة الإنتاج.

و من خلال دراسة القوائم المالية لمجمع جيبلي، اتضح انعدام البدائل التمويلية، (التمويل طويل الأجل خاصة) لجأت المؤسسة إلى التمويل الخارجي قصير الأجل الشيء الذي انعكس سلبا على رأس المال العامل و بالتالي اختلال الهيكل المالي.

لقد قضت ظروف عديدة بعد الاستقلال الوطني أن تتكفل الدولة بتمويل المؤسسة الاقتصادية العمومية، وأمام عجز السلطات العمومية عن القيام بهذه المهمة في ظل غياب الأموال اللازمة لذلك، تمّ اللجوء إلى الاقتراض الخارجي، كما ظلت الخزينة العمومية المصدر الوحيد التي يعوّل عليه في عملية التمويل. و ارتبطت فعالية النشاطات الاقتصادية بالتمويل البنكي، وقد سعت الدولة بالموازاة مع ذلك إلى وضع قواعد لتمويل الاقتصاد تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية.

بما أن أفضل استخدام للأموال من أنسب المصادر التمويلية، يحقق أكبر عائد للمؤسسة، فإنه على هذه الأخيرة أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الداخلية والخارجية والمتمثلة أساسا في بيئة المؤسسة، الوضع الاقتصادي للبلد، القطاع التي تنتمي إليه، النظام الجبائي وتطور السوق المالي.

إنّ النقائص الحالية للنظام المالي الجزائري تحدّ من التمويل البنكي للمؤسسات أزمة التمويل هذه، تشجع ظهور مصادر أخرى من غير البنوك، وعليه تظهر السوق المالية كمصدر للتمويل، كما أنّ ضغوط المنظمات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي) تحث على تحرير الاقتصاد، وبالتالي الاتجاه نحو تحرير الأسواق المالية، ممّا سيسمح بظهور وسائل جديدة للتمويل.و عليه فإننا نوصي بما يلي:

- إصلاح النظام المالي وخلق منتجات مالية مختلفة، لذلك، فتنشيط السوق المالي وتطويره هو الدعامة الأساسية لإعادة هيكل الاقتصاد.

- تعتبر السوق المالية المنظمة، وسيلة في يد الدولة للتنازل عن مساهماتها في أحسن الظروف أو تمويل احتياجاتها. ويتعلق الأمر هنا بإرادة تحرير داخلي للاقتصادي، ويعدّ ذلك بمثابة عامل نجاح للخصخصة.

- بإمكان المؤسسات التي تأمل في تحسين هيكلها المالي اللجوء إلى البورصة، هذه الإستراتيجية في التمويل لها إيجابية ثلاثية:

- تسمح بالتمويل المباشر وإدماج الاقتصاد تدريجيا في اقتصاد السوق المالي.

- تسمح للمؤسسات بالوصول إلى كل مراحل التمويل، وهذا بطلب أموال خاصة جديدة غير تلك المتأتية من مساهميها الحاليين، وفي هذا الإطار، فإنّ الدولة الجزائرية على سبيل المثال تتحمل بصعوبة دور المالك (صاحبة المساهمات) خاصة في أوقات تذبذب سعر البترول، المصدر الأساسي للصادرات، وهنا يمكن للسوق المالية التقليل من هذه الصعوبات.

مديرية التعاون الدولي

تقوم مديرية التعاون الدولي بالعمل على توفير التمويل للمشاريع التنموية والبحث الدائم عن النوافذ والفرص التمويلية والتعرف على شروط الاستفادة منها وتنسيق عملية توزيع التمويل المتاح على البرامج والمشاريع التنموية المختلفة وذلك بالتعاون مع الدول والجهات المانحة. كما تقوم المديرية بالعمل على تطوير علاقات التعاون مع هذه الجهات وبناء علاقات مع جهات جديدة بهدف توفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية في المملكة.

وتشمل مديرية التعاون الدولي الأقسام التالية:

قسم العلاقات الأوروبية.

قسم العلاقات الأمريكية.

قسم العلاقات الأسيوية.

قسم الشراكة الأوروبية.

قسم البنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة.

قسم الصناديق العربية والاسلامية.

قسم تنسيق المساعدات.

قسم التعاون العلمي والثقافي.

وتتضمن مسؤوليات مديرية التعاون الدولي ما يلي:

تطوير آليات تنسيق المساعدات و إدارة عمليات التمويل المقدمة للبرامج والمشاريع التنموية المختلفة ومتابعة التزام المصادر التمويلية ببرامج المساعدات المتفق عليها بروتوكوليا.

جمع المعلومات حول احتياجات الأردن من المساعدات والدعم الاقتصادي الخارجي وإعداد الدراسات التحليلية بهذا الخصوص.

تطوير ودعم علاقات التعاون مع الجهات الخارجية لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة والعمل على بناء وتطوير العلاقات الثنائية مع الدول والجهات المانحة بهدف توفير الدعم الفني والمالي للمشاريع التنموية من خلال برامج مساعدات وقروض من هذه الدول أو الجهات.

البحث المستمر عن النوافذ والفرص التمويلية المتاحة وآلية وشروط الاستفادة من هذه الفرص وتحديث هذه المعلومات باستمرار وتوفير قاعدة بيانات لهذه الدول والجهات والنوافذ المتاحة من خلالها وكيفية الاستفادة منها.

إيجاد المصادر التمويلية المناسبة للمشاريع التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشاريع وتوجهات وشروط المصادر الممولة المختلفة.

التحضير لعقد اتفاقيات التمويل و/أو التعاون الاقتصادي والفني ومتابعة كافة الإجراءات الضرورية من أجل وضع الاتفاقيات وبرامج المساعدات السنوية

موضع التنفيذ ودراسة وتحليل المشاكل التي تواجه البرامج التمويلية والتي تعيق تنفيذ الاتفاقيات والعمل على حلها.

تطوير العلاقات الثقافية مع الجهات الخارجية للاستفادة من الكفاءات والخبرات المتوفرة للعمل على سد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في القطاع العام بالإضافة إلى إعداد الاتفاقيات الثقافية وتأمين احتياجات القطاع العام من الخبراء الأجانب.

وتتضمن مهام قسم تنسيق المساعدات:

البحث المستمر عن مصادر ونوافذ تمويلية وعن أشكال جديدة للتعاون بالتنسيق مع السفارات الأردنية في الخارج.

المشاركة في تقدير الاحتياجات التمويلية للأولويات التنموية بالتنسيق مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة.

دراسة طلبات التمويل الواردة للمديرية والتنسيب بالمصدر التمويلي المناسب.

إعداد دراسات تحليلية تبين احتياجات ومتطلبات الأردن من المساعدات والدعم الاقتصادي الخارجي وإعداد خطة سنوية بمصادر وحجم المساعدات المالية والفنية المتوقع توفرها للمشاريع التنموية المختلفة من كافة الدول والجهات المانحة، وذلك بالتنسيق مع المديريات والأقسام المعنية.

متابعة وتقييم مدى استغلال التمويل المتاح بالتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة وإعداد التقارير الربعية حول وضع المساعدات الخارجية ومستويات الإنفاق منها بالمقارنة مع الخطط الموضوعة.

بناء و تحديث نظام معلومات البرامج و المشاريع الممولة من المساعدات الخارجية متابعة التزام الجهات المانحة باتفاقيات التمويل الموقعة بحسب بروتوكولات التعاون وتطوير آلية تحديد المعوقات والصعوبات التي قد تؤثر على تنفيذ برامج المساعدات والتمويل واقتراح الحلول لتذليل أي عقبات.

وتتضمن مهام قسم العلاقات الآسيوية:

تطوير ودعم علاقات التعاون مع الدول المانحة الآسيوية لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة.

متابعة إجراءات مخاطبة المصادر التمويلية للحصول على تمويل للمشاريع الواردة لقسم العلاقات الآسيوية وذلك بإعداد طلب تمويل خاص بالجهة التمويلية الآسيوية المنتخبة وإرساله إلى ممثل الجهة التمويلية.

إعلام أقسام المشاريع عن توفر برامج للمساعدات مقدمة من الجهات الآسيوية بحيث يتم إعلام الوزارات والمؤسسات المعنية ومتابعة كافة الإجراءات لغاية استلام كافة طلبات التمويل من مديرية المشاريع وإرسالها إلى الجهة الممثلة للدولة المتقدمة بالبرنامج التمويلي.

المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثلي الجهة التمويلية لتحديد وإقرار برنامج المساعدات أو للاتفاق على القروض والمنح ومتابعة كافة الإجراءات لغاية الوصول للاتفاقيات النهائية.

ترتيب إجراءات توقيع الاتفاقية وإعداد الوثائق اللازمة لوضع اتفاقيات القروض والمنح والمساعدات الفنية المقدمة موضع التنفيذ.

التعاون مع مديريات وأقسام المشاريع في الوزارة لترتيب زيارات بعثات المصادر التمويلية لتحديد المشاريع الممولة من قبل الجهات المانحة الآسيوية (ProjectIdentification) أو لمتابعتها وتقييمها بالتنسيق مع المديريات المعنية في الوزارة.

العمل على حل المشاكل مع الجهات المانحة الآسيوية وإزالة المعوقات التي قد تعترض برامج المساعدات وذلك بالتنسيق والتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة ومع ممثلي هذه الجهات.

متابعة الالتزامات والتعهدات المترتبة على تنفيذ اتفاقيات التمويل الموقعة مع الجهات المانحة الآسيوية.

التنسيق بين الجهات الممولة الآسيوية وبين أقسام المشاريع المعنية والعمل على تسهيل الأمور الإجرائية الخاصة بهذه المساعدات لتحقيق الاستفادة العظمى منها .

وتتضمن مهام قسم الصناديق العربية والإسلامية:

إعداد التقارير الدورية حول علاقات التعاون الثنائي بين الأردن والدول العربية بما فيها الاتفاقيات الاقتصادية الموقعة، والمعلومات التجارية والاستثمارية، وذلك بهدف تطوير وتعزيز هذه العلاقات، ودراسة مدى انعكاس التطورات الاقتصادية في الدول العربية على العلاقات الثنائية.

التنسيق لزيارات الوفود العربية والتعاون مع مديرية المشاريع فيما يتعلق بزيارات البعثات الفنية والاجتماعات واللقاءات التي تجريها وفود هذه المؤسسات التمويلية، وإعداد التقارير اللازمة، وتحديد أولويات التعاون.

متابعة أعمال اللجان العليا الأردنية العربية المشتركة لتعزيز أواصر التعاون الثنائي بين الأردن والأقطار العربية، في المجالات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية.

متابعة سير تنفيذ الاتفاقيات التجارية التي تربط الأردن بالدول العربية، والتنسيق مع الجهات الأردنية ذات العلاقة، وذلك بهدف توسيع آفاق التعاون مع الدول العربية المختصة في كافة المجالات، وحسبما تقتضيه المصلحة الوطنية.

إعلام الأقسام المعنية في الوزارة والمؤسسات والوزارات ذات العلاقة بالمبادرات العربية، والتنسيق معها حول كيفية الاستفادة منها.

المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثلي الدول العربية لتحديد وإقرار برامج التعاون، ومتابعة كافة الإجراءات لغاية الوصول للاتفاقيات النهائية.

ترتيب إجراءات توقيع اتفاقيات التعاون وإعداد الوثائق اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.

اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمراسلات ذات العلاقة بالتعاون بين الأردن والدول العربية، ومتابعتها مع الجهات الأردنية المختصة.

التنسيق والتعاون مع مديرية المشاريع في الوزارة والمؤسسات الأردنية الرسمية ذات العلاقة لتطوير أنظمة المتابعة والإشراف على برامج إدارة المساعدات الخارجية من المؤسسات التمويليةالعربية والإسلامية.

التحضير والمشاركة في عملية التفاوض مع المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية لتأمين التمويل اللازم للبرامج والمشاريع التنموية وتحضير كل ما يلزم لنفاذ الاتفاقيات التمويلية الخاصة بكل منها.

تطوير العلاقات مع المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية بهدف الاستفادة من أية برامج مساعدات جديدة.

التشاور والتباحث مع المؤسسات التمويلية العربية والإسلامية حول توجهات وأولويات الحكومة التنموية للوصول إلى فهم متبادل وتصور مشترك لتوجيه وتوزيع مصادر التمويل المتاحة على الأولويات في القطاعات التنموية المختلفة.

إعداد التقارير والمذكرات وتقديم التوصيات فيما يتعلق بالبحث عن نوافذ تمويلية جديدة والبحث عن آلية لتنشيط وتطوير الية التعاون مع هذه المصادر.

متابعة النشاطات والإجراءات المترتبة على عضوية الأردن في هذه المؤسسات التمويلية.

متابعة الالتزامات والتعهدات المترتبة على تنفيذ اتفاقيات التمويل الموقعة مع الدول العربية والمؤسسات التمويلية العربية والإسلامية.

وتتضمن مهام قسم العلاقات الأوروبية:

تطوير ودعم علاقات التعاون مع الدول المانحة الأوروبية لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة.

متابعة إجراءات مخاطبة المصادر التمويلية الأوروبية للحصول على تمويل للمشاريع الواردة للقسم وذلك بإعداد طلب تمويل خاص بالجهة التمويلية المنتخبة وإرساله إلى ممثل الجهة التمويلية.

إعلام أقسام المشاريع عن توفر برامج للمساعدات مقدمة من الجهات الأوروبية بحيث يتم إعلام الوزارات والمؤسسات المعنية ومتابعة كافة الإجراءات لغاية استلام كافة طلبات التمويل من مديرية المشاريع وإرسالها إلى الجهة الممثلة للدولة المتقدمة بالبرنامج التمويلي.

المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثلي الجهة التمويلية الأوروبية لتحديد وإقرار برنامج المساعدات أو للاتفاق على القروض والمنح ومتابعة كافة الإجراءات لغاية الوصول للاتفاقيات النهائية ترتيب إجراءات توقيع الاتفاقية وإعداد الوثائق اللازمة لوضع اتفاقيات القروض والمنح والمساعدات الفنية المقدمة موضع التنفيذ.

التعاون مع مديريات وأقسام المشاريع في الوزارة لترتيب زيارات بعثات المصادر التمويلية لتحديد المشاريع الممولة من قبل الجهات المانحة الأوروبية (Project Identification) أو لمتابعتها وتقييمها بالتنسيق مع المديريات المعنية في الوزارة.

العمل على حل المشاكل مع الجهات المانحة الأوروبية وإزالة المعوقات التي قد تعترض برامج المساعدات وذلك بالتنسيق والتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة ومع ممثلي هذه الجهات.

إعداد التقارير حول العلاقة الاقتصادية والفنية بين الأردن والجهات المانحة الأوروبية.

متابعة الالتزامات والتعهدات المترتبة على تنفيذ اتفاقيات التمويل الموقعة مع الجهات المانحة الأوروبية.

التنسيق بين الجهات الممولة وبين أقسام المشاريع المعنية والعمل على تسهيل الأمور الإجرائية الخاصة بهذه المساعدات لتحقيق الاستفادة العظمى منها.

وتتضمن مهام قسم الشراكة الأوروبية:

العمل على تطوير ودعم علاقات التعاون مع الاتحاد الأوروبي لتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع التنموية من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة.

متابعة تنفيذ اتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية وتقديم الدعم الفني والمؤسسي للوزارات والمؤسسات العامة المعنية بتنفيذ اتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية.

متابعة عملية إعلام أقسام المشاريع عن توفر برامج للمساعدات مقدمة من الاتحاد الأوروبي بحيث يتم إعلام الوزارات والمؤسسات المعنية ومتابعة كافة الإجراءات لغاية استلام كافة طلبات التمويل من مديرية المشاريع.

المشاركة في التحضير للجولات التفاوضية مع ممثل الجهة التمويلية للاتحاد الأوروبي لتحديد وإقرار برنامج المساعدات ومتابعة كافة الإجراءات من أجل وضع برامج المساعدات السنويةوالاتفاق عليها بروتوكوليا وتحديد المشاريع التي سيتم تحويلها بشكل سنوي من المبلغ المخصص للأردن من الاتحاد الأوروبي.

التعاون مع مديريات وأقسام المشاريع في الوزارة لترتيب زيارات بعثات المصادر التمويلية لتحديد المشاريع الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي (Project Identification) أو لمتابعتها وتقييمها بالتنسيق مع المديريات المعنية في الوزارة.

استلام مسودات الاتفاقيات ومتابعة كافة الإجراءات اللازمة لغاية الوصول إلى الاتفاقيات النهائية.

ترتيب إجراءات توقيع الاتفاقية وإعداد الوثائق اللازمة لوضع الاتفاقيات والمساعدات الفنية المقدمة موضع التنفيذ.

العمل على حل المشاكل مع الجهات التمويلية التابعة للاتحاد الأوروبي وإزالة المعوقات التي قد تعترض برامج المساعدات وذلك بالتنسيق والتعاون مع المديريات والأقسام المعنية في الوزارة ومع ممثلي هذه الجهات.

إعداد التقارير حول العلاقة الاقتصادية والفنية بين الأردن والاتحاد الأوروبي.

التنسيق بين الجهات الممولة وبين أقسام المشاريع المعنية والعمل على تسهيل الأمور الإجرائية الخاصة بهذه المساعدات لتحقيق الاستفادة العظمى منها.

وتتضمن مهام قسم التعاون العلمي والثقافي:

المشاركة في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى القطاع العام بالتعاون مع الوزارات والدوائر المعنية.

توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية للجهات الخارجية وذلك للوصول إلى فهم متبادل وتصور مشترك حول احتياجات القطاع العام من البعثات والدورات.

إعداد ومتابعة الاتفاقيات والبرامج الثقافية مع الدول الصديقة والشقيقة والعمل على إعداد المراسلات للوزارات والمؤسسات الحكومية لإعلامهم بالرغبة في توقيع اتفاقية ثقافية جديدة وذلك لتحديد احتياجاتهم.

التفاوض مع الجهات المختصة في الدولة المعنية بعد التباحث والتشاور مع الوزارات والمؤسسات الأردنية المعنية وذلك لغاية الوصول إلى الاتفاقية الثقافية في صيغتها النهائية وترتيب إجراءات توقيعها.

متابعة الإجراءات المتعلقة بالاتفاقيات الثقافية الموقعة بين الحكومة الأردنية والجهات الخارجية، ومتابعة الاستفادة من البعثات العلمية والدورات والدراسات، والتأكد من تنفيذ الالتزامات والتعهدات المترتبة على توقيع هذه الاتفاقيات والعمل على تجديدها بعد انتهائها.

ارسال العروض التدريبية وعروض البعثات إلى الجهات المختصة لترشيح الأشخاص المناسبين للمشاركة في هذه البرامج التدريبية وذلك بالتنسيق مع الوزارات والدوائر الرسمية وديوان الخدمة المدنية.

متابعة كافة الإجراءات لغايات الوصول إلى قائمة المرشحين النهائية لحضور الدورات التدريبية والبعثات ورفعها إلى الجهات المعنية ومتابعة كافة المراسلات المتعلقة بذلك.

دراسة طلبات المؤسسات الحكومية والوزارات لاستقدام الخبراء الأجانب ومتابعة الإجراءات اللازمة لتأمين هؤلاء الخبراء.

تقييم مدى الاستفادة من البعثات العلمية والبرامج التدريبية والاتفاقيات الثقافية واتخاذ كافة الأساليب والإجراءات لضمان الاستفادة القصوى من البعثات والدورات.

تناولت هذه الدراسة موضوع التمويل في القطاع الصناعي، باعتباره المحور الأساسي والحاسم في تطوير الصناعات القائمة وإنشاء صناعات جديدة، مما يؤدي إلى توسيع القاعدة الإنتاجية وسد احتياجات السوق المحلية وخلق قاعدة صناعية قادرة على الإنتاج الكبير والتصدير. وعملت الدراسة على تحديد الصعوبات التي تعتري التمويل في القطاع الصناعي الفلسطيني في التطبيق العملي، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين المؤسسات الصناعية والمؤسسات التمويلية من حيث نسب التمويل الصناعي والضمانات التي تطلبها المؤسسات التمويلية ومدى قدرة الصناعيين على توفيرها، إضافة إلى إلقاء الضوء على صعوبة الاقتراض من البنوك التجارية ومؤسسات الإقراض الأخرى. وقد أظهرت الدراسة أثناء مناقشة مصادر التمويل المختلفة ضعف نسب التمويل الصناعي من قبل البنوك التجارية (أهم هذه المصادر)، والتي استطاعت أن تمنح ما نسبته 11% من حجم التسهيلات الإجمالي للصناعة، كما أظهرت المساهمة المتواضعة لمؤسسات الإقراض المتخصصة التي لا تهدف إلى الربح في التمويل الحالي مقارنة مع المؤسسات المصرفية كالبنوك، حيث لم تتجاوز هذه المساهمة 3.5% من مجمل الإقراض الحالي. وبالتالي فإن دور هذه المؤسسات ضعيف في سد الاحتياجات التمويلية المطلوبة منها، واتضح من تقديرات البنك الدولي لعام 1999 أن الضفة الغربية وغزة تعانيان من فجوة تمويلية، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تغطي ما نسبته 21.2% من التمويل المطلوب وحوالي 22.7% من طالبي التمويل وتحديداً فيما يتعلق بالتمويل صغير الحجم. ولوحظ أيضا أن ما نسبته 1.35% من إجمالي المصروف فعلياً من المساعدات الدولية متوجهاً إلى التنمية الصناعة وان 5.33% وجهتها الانتاج في القطاع الصناعي. وبالمقابل فان إسهامات مؤسسات التأمين القائمة تركزت في مشاريع صناعية من خلال الأسهم والمشاركة ببعض المشروعات ذات العلاقة، ولوحظ كذلك محدودية دور سوق المال في التمويل الصناعي. ويرجع هذا الانخفاض والمحدودية في التمويل الصناعي إلى تحفظ المؤسسات التمويلية جميعها في منح التمويل وذلك لأسباب عديدة منها: الظروف السياسية القائمة والمتمثلة بعدم وضوح الرؤيا السياسية المستقبلية، صعوبة توفير الضمانات بسبب عدم وجود طابو

واثباتات تمليكية، انخفاض الوعي المصرفي الناتج عن حداثة العمل في هذا المجال، عدم وجود المؤسسات المتخصصة بتمويل الصناعة، إضافة إلى استثمار الجزء الأكبر من الودائع الفلسطينية خارج فلسطين. هذه الأسباب جميعها جعلت التمويل الذاتي يسيطر على رأسمال المؤسسات الصناعية القائمة، وأحدثت قلة في التمويل المعروض مقارنة مع احتياجات الصناعة، والتي قدرت بالمتوسط بحسب ما هو مطلوب إلى رأس مال بحوالي 36% حتى عام 2000، في حين شكل التمويل من القروض حوالي 11% من رأس المال التأسيسي بناء على المسح الصناعي لعام 1997. ومن أجل الوصول إلى هذه المعطيات أجرى الباحث مسحاً ميدانيا على عينة عشوائية من 44 رجل أعمال صناعيا كعينة تأشيرية، حيث تم اعداد استمارة هدفت الى التعرف على مشكلات الصناعيين في مجال التمويل وتوجهاتهم التمويلية وقدراتهم على الوفاء بالضمانات المطلوبة والبدائل المتاحة للحصول على التمويل الصناعي. وبهدف التحقق من حجم معوقات التمويل ومعرفة واقعة اعتمدت العديد من المصادر منها الدراسات والمنشورات ذات العلاقة، إضافة إلى المسوحات الصناعية التي قام بها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الصناعة الفلسطينية ونتائج المسح الميداني. وباستخدام تحليل ANOVA تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التمويل متوسط الأجل والتمويل طويل الأجل، وعند اختبار العلاقة بين نسب التمويل المؤسسات المانحة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بنسب التمويل المطلوب والمؤسسات التمويلية وبالتالي الصناعيون لا يميزون بين هذه المؤسسات، أما عن العلاقة بين أشكال الأنشطة الصناعية والتمويل المطلوب، تبين من تحليل النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين نسب التمويل وشكل النشاط الصناعي ويعزى ذلك إلى الحاجة لنسب التمويل المطلوب وبالتالي يبدو آن التمويل بأغلبيته يتوجه للعمليات الضرورية. ويتطلب القضاء على مشكلة التمويل تحديد دور كل من أطراف العلاقة ممثلة بأرباب الصناعة والمؤسسات المالية، ومؤسسات الحكومة. حيث يتمحور دور أصحاب الصناعات حول العمل على إنشاء المؤسسات الصناعية الاستشارية والبحثية من أجل الحد من عدم القدرة على الوفاء بالضمانات المطلوبة، والاندماج بين بعض المؤسسات

الصناعية وتأسيس الشركات المساهمة العامـة للصـناعات المتشـابهة، مـما قـد يسـهم في تقليـل التكاليف وزيادة الأرباح. مـا دور المؤسسـات التمويليـة فيقـتضى العمـل بـروح مـن المسـؤولية الاجتماعية باعتبار أن الربح ليس الهـدف الوحيـد، كـما يقـتضي رفـع نسـب التمويـل الصـناعي الحالي، وتخفيف الضمانات المطلوبة، والتركيـز عـلى الجـدوى الاقتصـادية مـن المشروع، وإنشـاء المؤسسات الصناعية والترويج لها مما يتيح للأفراد المساهمة بهـا، والعمـل مـن اجـل اسـتقطاب الأموال الأجنبية، ولا شك أن البنوك أكثر قدرة من الأفراد على تحقيق هذا الهدف بما تمتلكه من قدرة على إجراء الاتصالات، وإنشاء البنوك الشاملة التي تقدم الاستشارات الاقتصـادية والماليـة. وتكمن أهمية دور الحكومة في قدرتها على صياغة وإقرار الخطط الاقتصادية والتنموية، وإنشاء المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تحتـاج رأس المـال الكبـير وطـرح الأسـهم للاكتتـاب. ومـن ثـم الانسحاب التدريجي من هذه المشروعات بعد نجاحها، إضافة إلى حل مشكلة الضـمانات التـي تطلبها المؤسسات المالية من خلال إنشاء شركة مساهمة عامة لضـمان القـروض، وتأسـيس بنـك للإنماء الصناعي يساهم في تمويـل الصـناعة بآجـال طويلـة ومتوسـطة، إضـافة إلى مسـاهمته في إعداد الخطط المتعلقة بالصناعة.

العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية

انتهاء التجديد الرابع عشر لموارد المؤسسة الدولية للتنمية

أكبر زيادة تمويلية خلال عقدين من الزمان...ولكن لا تزال هناك حاجة إلى المزيد

اعتمد مجلس محافظي المؤسسة الدولية للتنمية العملية الرابعة عشر لتجديـد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية في الثـامن عشر مـن أبريـل/نيسـان 2005. بموجب هذه العملية (أنقر هنا للإطلاع على التقرير النهائي*)، سـيتم تـوفير 34 مليـار دولار إلى 81 بلدا من أشد بلدان العالم فقرًا خلال السنوات الثلاث القادمة. ويـذكر أن 18 مليار دولار تقريبًا منها عبارة عن مساهمات جديدة مقدمـة مـن 40 بلـدًا مانحًـا. يمثل هذا المبلغ زيادة بنحو 25%، بحد أدنى، في إجمالي الموارد مقارنة بعمليـة تجديـد

موارد المؤسسة السابقة، بل أنه يعد أكبر توسع في موارد المؤسسة الدولية للتنمية خلال عقـدين من الزمان.

وقد أشاد جيمس دي. ولفينسون، الرئيس السابق للبنك الدولي، باتفاق التجديـد الرابـع عشر لموارد المؤسسة قائلاً: "إن المؤسسة الدولية للتنمية هي شريان الحيـاة للكثـيرين مـن أكـثر الناس فقرًا في العالم، وهذه الزيادة في موارد المؤسسة الدولية للتنمية إنما تمثل خطـوة كبـيرة إلى الأمام في مجهودات المجتمـع الـدولي لمحاربـة الفقـر وإدراك الأهـداف الإنمائيـة للألفيـة. وإننـا لمسرورين من اتفاق البلدان المانحة على ضمان استمرار بلدان العالم الأكثر فقرًا في الحصول على موارد هائلة جديدة لتحسين حياة شعوبها. وتعد العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويليـة للمؤسسة حدثًا هامًا بوصفه أول إنجاز قابل للقياس في 2005، وهو عام به تركيـز مكثـف عـلى زيادة حجم المساعدات التي نقدمها في إطار مكافحة الفقر عالميًا والارتقاء بجودتها".

ستعزز الموارد الجديدة تجديدات هامة في سياسات المؤسسة الدولية للتنميـة مـن أجـل تخفيض أعداد الفقراء، والتي تتضمن ما يلي:

أيدت البلدان المانحـة التركيـز مجـددًا عـلى نمـو اقتصـادي أقـوى وواسـع النطـاق كـأمر ضروري لتمكين البلدان الفقيرة من إدراك الأهداف الطموحة المتعلقة بتحقيق التقدم والرفاهـة البشرية والمتجسدة في الأهداف الإنمائية للألفية. كما أشـارت إلى الحاجـة الكبـيرة والمتزايـدة إلى الاستثمار في توفير مياه نظيفة ووسائل اتصال أفضل وكهرباء يمكن التعويـل عليهـا للمجتمعـات الفقيرة، ورأت هذه البلدان في المؤسسة الدولية للتنمية، التي تملك برنامجًا كبيرًا وموسعًا للبنيـة التحتية، أداة رئيسة للوفاء بهذه المتطلبات. كما أكدت أن تحقيق نمو أكـثر قـوة يتطلـب تحـرك المؤسسة لتوفير مناخ أفضل للاستثمارات الخاصة في البلدان الفقيرة. علاوة على ذلك، حثت هذه البلدان على مضاعفة جهود المؤسسـة المسـتحدثة لـدعم مشروعـات تجاريـة حـرة ونمـو نشـط للقطاع الخاص المحلي.

سيأخذ الدعم المالي الذي تقدمه المؤسسـة للبلـدان الفقـيرة مـن الآن في الاعتبـار وعلى نحو نظامي قابلية تأثر هذه البلدان بالديون، حيث ستحصل البلدان التي تواجـه

أكثر مشاكل الديون حدة، ومعظمها يوجد في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، على كافة الدعم المقدم لها من المؤسسة في صورة منح، في حين تحصل البلدان التي تعاني من مشاكل في الديون أقل وطأة على قروض المؤسسة طويلة الأجل والأكثر تيسيراً (ائتمانات معفاة بأجل استحقاق مدته 40 سنة وفترة سماح تصل إلى عشر سنوات) أو على مزيج من المنح والائتمانات، وذلك في حالات قليلة. ومن المتوقع أن يمنح نحو 30% من إجمالي الدعم الذي تقدمه المؤسسة خلال السنوات الثلاث القادمة في صورة منح. وفي الوقت ذاته، اتفقت البلدان المانحة على اتخاذ التدابير التي من شأنها الإسهام في موازنة الأثر المالي للمنح على المؤسسة بقدرتها على دعم البلدان الفقيرة في المستقبل.

وفي خطوة إبداعية أخرى، يضع الاتفاق الجديد النتائج الإنمائية في مركز برنامج المؤسسة الدولية للتنمية. وستعمل مؤشرات منهجية، تقوم على الأهداف الإنمائية للألفية وعلى الأنظمة الإحصائية الخاصة بالبلدان، على رصد التقدم الذي يحرز في عملية التنمية وربط النتائج ببرامج ومشروعات المؤسسة في البلدان، مما يسمح بتقييم أفضل لأداء كل من البلدان والمؤسسة فضلاً عن إمكانية الاستجابة بإيقاع أسرع وأكثر مرونة للتغييرات التي تحدث على أرض الواقع.

وللحصول على نتائج أفضل على أرض الواقع، شدّدت البلدان المانحة أيضًا على حاجة عملية التنمية إلى شراكات أقوى بين الجهات التي تقدم المساعدات والبلدان المستفيدة منها، بالإضافة إلى أهمية تنسيق المساعدات الإنمائية الدولية بصورة أفضل، مطالبة المؤسسة الدولية للتنمية بأن تكون قوة رائدة لإحداث تغيير. كما حثت هذه البلدان المؤسسة، باعتبارها المورد الرئيسي للمساعدات للبلدان الفقيرة، بأن تسعى إلى التعاون مع الشركاء الإنمائيين بطريقة أكثر منهجية، بما في ذلك وكالات الإعانة ثنائية الأطراف والمؤسسات الدولية الأخرى بغية "تنسيق" مناهج التنمية وبرامجها، ومن ثم زيادة فعالية وأثر المساعدات في دعم مجهودات البلدان النامية الخاصة. ويذكر أن أهمية تحقيق تعاون أقوى قد تأكدت في عنوان تقرير ممثلي البلدان المانحة في المؤسسة الدولية للتنمية: "العمل معًا من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية".

من السمات الرئيسة لدعم المؤسسة الدولية للتنمية للبلدان الفقيرة ماليًا، ارتباطه القوي والشفاف بالأداء القطري فيما يتعلق بالسياسات الاقتصادية ونظام إدارة الحكم ومجهودات تخفيض أعداد الفقراء. كما أيدت البلدان المانحة قرار مجلس إدارة البنك الدولي بإتاحة تقييمات المؤسسة الدولية للتنمية لأداء البلدان للجمهور. فذلك من شأنه تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة الدولية للتنمية فضلاً عن الإسهام في توسيع دائرة الحوار والانفتاح بشأن عمليات التنمية الحرجة والقرارات المتعلقة بالسياسات والتمويل التي تتخذها البلدان النامية وهيئات المساعدة الإنمائية الدولية.

ويقول جيوف لامب، نائب رئيس البنك لشؤون التمويل الميسر والشراكات العالمية وأحد كبار مستشاري المؤسسة الدولية للتنمية، والذي ترأس مفاوضات المؤسسة: "إن عملية تجديد الموارد هذه ذات أهمية بالغة من حيث التوقيت والحجم وذلك للعمل باتجاه توفير قدر كافٍ من الموارد للبلدان الأكثر فقرًا حتى يتسنى لها إدراك الأهداف الإنمائية للألفية – وهي أهداف تتعلق بمستقبلنا جميعًا. وإننا سعداء بوجه عام بالزيادات التي طرأت على جودة وحجم المساعدات التي ستستطيع المؤسسة توفيرها على مدار السنوات الثلاث القادمة، وذلك على الرغم من إدراك الجميع أن المجتمع الدولي سيظل بحاجة إلى الاقتراب من مستويات المساعدة الإنمائية المطلوبة لتمكين البلدان الفقيرة من النمو والإفلات من براثن الفقر".

ملاحظة بخصوص عملية تجديد الموارد:

بغية زيادة تعزيز انفتاح عمل المؤسسة الدولية للتنمية وتحسين جودة خطة تجديد الموارد، انضم ممثلون من البلدان المقترضة من المؤسسة الدولية للتنمية إلى البلدان المانحة، حيث قاموا بالتعبير عن وجهة نظر البلدان المقترضة بشأن القضايا محل النقاش، بالإضافة إلى مراقبين من مصارف التنمية متعددة الأطراف. كما عقدت البلدان المانحة وممثلو البلدان المقترضة مشاورات مع ممثلي المجتمع المدني في البلدان المقترضة من جميع أنحاء جنوب وشرق آسيا لمعرفة مزيد من أفكار البلدان المقترضة. بالإضافة إلى ذلك، أتيحت الأوراق التي نوقشت في الاجتماعات للجمهور طيلة

عملية تجديد الموارد كما تم دعوتهم للتعليق على مسودة تقرير تجديد موارد المؤسسة. لعرض التعليقات، أنقر هنا* . مسرد أدناه أوراق وموجزات الرئيس لاجتماعات العملية الرابعة عشر لموارد المؤسسة.

العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية المؤسسة الدولية للتنمية: التقرير النهائي*

عقد الاجتماعان الخامس والأخير لمفاوضات العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية في الثاني والعشرين من فبراير/شباط 2005 بواشنطن العاصمة.

موجز الرئيس الخاص بالاجتماع الخامس*

أوراق المناقشة الخاصة بالاجتماع الخامس للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة

تحديث العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة بشأن التطورات منذ اجتماع أثينا*

عقد الاجتماع الرابع لمفاوضات العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية في الفترة من الثالث عشر إلى الرابع عشر من ديسمبر/كانون الأول بأثينا، اليونان.

موجز الرئيس الخاص بالاجتماع الرابع*

أوراق المناقشة الخاصة بالاجتماع الرابع للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة القدرة على تحمل الديون وشروط التمويل في العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية: اعتبارات أخرى للقضايا والخيارات، نوفمبر/تشرين الثاني 2004*

دعم الدول الصغيرة والضعيفة، ديسمبر/كانون الأول 2004 *

إطار التمويل الخاص بالعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة: القضايا المعلقة، نوفمبر/تشرين الثاني 2004*

قياس النتائج: تحسين الإحصاءات القومية في بلدان المؤسسة الدولية للتنمية*

دعم القطاع الخاص في بلدان المؤسسة الدولية للتنمية: أوجه تعاون البنك الدولي، نوفمبر/تشرين الثاني 2004*

دعم القطاع الخاص في بلدان المؤسسة الدولية للتنمية: وضع تعاون البنك الدولي مع الشركاء الخارجيين، نوفمبر/تشرين الثاني 2004*

إيصال المساعدات لبلدان المؤسسة الدولية للتنمية المتضررة من الصراعات: دور البنك الدولي، نوفمبر/تشرين الثاني 2004*

المؤشرات الخاصة بتنسيق ومحازاة المساعدات، نوفمبر/تشرين الثاني 2004 *

عقد الاجتماع الثالث لمفاوضات العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية في الفترة من الرابع إلى السادس من أكتوبر/تشرين الأول 2004 بواشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية.

موجز الرئيس الخاص بالاجتماع الثالث*

أوراق المناقشة الخاصة بالاجتماع الثالث للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية

معدلات النمو في بلدان المؤسسة الدولية للتنمية، سبتمبر/أيلول 2004*

القدرة على تحمل الديون وشروط التمويل في العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية: التحليل الفني للقضايا والخيارات، سبتمبر/أيلول 2004*

نظام التخصيص المستند إلى الأداء في المؤسسة الدولية للتنمية: الإفصاح عن تقييمات المؤسسة الدولية للتنمية والضبط الدقيق لعامل نظام الإدارة، سبتمبر/أيلول 2004*

دعم القطاع الخاص في بلدان المؤسسة الدولية للتنمية، سبتمبر/أيلول 2004*

التعاون معًا على المستوى القطري: دور المؤسسة الدولية للتنمية، سبتمبر/أيلول 2004*

البحث المشترك بين اليابان والمملكة المتحدة: زيادة فعالية المساعدات ودور المؤسسة الدولية للتنمية- الدروس المستفادة من تجربة فيتنام، سبتمبر/أيلول 2004*

عقد الاجتماع الثالث لمفاوضات العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية في الفترة من التاسع إلى الحادي عشر من يوليه/تموز 2004 في هانوي بفيتنام.

موجز الرئيس الخاص بالاجتماع الثاني *

مشاورات زعماء الرأي في العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية – موجز*

أوراق المناقشة الخاصة بالاجتماع الثاني للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية

سياسة البلد والتقييمات المؤسسية: مراجعة مجموعة خارجية – إدارة وتوصيات المجموعة، يونية/حزيران 2004*.

نظام قياس النتائج في المؤسسة الدولية للتنمية: التوصيات بشأن العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية، يونية/حزيران 2004*

التغيرات الأخيرة في النتائج المحتملة لخطوط الأساس للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية، يونية/حزيران 2004*

القدرة على تحمل الديون وشروط التمويل في العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية، يونية/حزيران 2004*

متطلبات تمويل المؤسسة الدولية للتنمية للبلدان الفقيرة خلال العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة – يونية/حزيران 2004*

نظام قياس النتائج خلال العملية الثالثة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية: التحديث في ربيع 2004، مايو/آيار 2004*

طرائق التمويل بالمنح خلال العملية الثالثة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية، المذكرة الفنية – مارس/ آذار 2004*

عقد الاجتماع الأول لمفاوضات العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية في الفترة من الثامن عشر إلى العشرين من فبراير/شباط 2004 بباريس، فرنسا.

موجز الرئيس الخاص بالاجتماع الأول*

أوراق المناقشة الخاصة بالاجتماع الأول للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية

نظام التخصيص المستند إلى الأداء في المؤسسة الدولية للتنمية: تحديث القضايا البارزة، فبراير/شباط 2004*

الوقت الملائم المقترح للعملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية، فبراير/شباط 2004*

أولويات العملية الرابعة عشر لتجديد الموارد التمويلية للمؤسسة الدولية للتنمية: أفكار خاصة مقترحة فبراير/شباط 2004*

الجزء الأول من المسودة الأولية لتقرير ممثلي البلدان المانحة في المؤسسة الدولية للتنمية حول العملية الرابعة عشر لتجديد مواردها التمويلية، فبراير/شباط 2004*

خيارات إضافية للتمويل بـالمنح في العمليـة الثالثـة عشر للمـوارد التمويليـة للمؤسسـة الدولية للتنمية، يناير/كانون الثاني 2004*

الدراسـات المرجعيـة للاجـتماع الأول للعمليـة الرابعـة عشر لتجديـد المـوارد التمويليـة للمؤسسة الدولية للتنمية

تخفيف عبء الدين على الأكثر فقرًا: استعراض إدارة تقيـيم العمليـات لمبـادرة البلـدان الفقيرة المثقلة بالديون (HIPC)*

نحو تنمية تقودها البلدان: تقييم متعدد الشركاء لإطار التنمية الشامل*

الاسـتعراض السـنوي للأثـر الإنمـائي لعمليـات البنـك لعـام 2002 (بمعرفـة إدارة تقيـيم العمليات*

التخطيط المالي وإعداد الموازنات

إن الموازنة ما هي إلاّ خطة ماليـة للمؤسسـة تتضـمن تفصـيلات خاصـة بكيفيـة إنفـاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها كما أنها تتضمن كيفيـة الحصـول عـلى هذه الأموال، ويمكن استخدام هذه الموازنة كأداة لوضع خطط المؤسسة والرقابـة عـلى إداراتهـا المختلفة وعلى هذا الأساس فالموازنة تتوقف على طبيعـة المؤسسـة حيـث أنهـا قـد تعـد لعـدة شهور قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل فمثلا مؤسسة مقاولات تقوم بصفة مستمرة بالتقـدم بمناقصات للقيام بمشروعات مختلفة لن تستطيع أن تخطط لفترة طويلـة في المسـتقبل، بعكـس الحال في مؤسسة كهرباء، فمؤسسة الكهرباء يمكنها أن تبني تنبوءاتها عـلى معـدل نمـو السـكان كما أنها تستطيع أن تخطط للحصول على أُصولها الرأسمالية لفترة طويلـة في المسـتقبل والواقـع أن الموازنة التقديرية هي عملية الغـرض منهـا تحسـين الطريقـة التـي تـؤدي بهـا المؤسسـة عملها، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمـل بأفضـل طريقـة ممكنـة ويجـب الّا يُنظر إلى الموازنة التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق بل هي أداة تهدف إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة وتتطلب الموازنة إعداد مجموعـة من أنماط أو مستويات الأداء والتـي يمكـن مقارنتهـا بالنتـائج المتحصـل عليهـا ويطلـق عـلى

هذه العملية الأخيرة عملية الرقابة والتي تتضمن مراجعة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها وتحق الموازنات التقديرية مزايا كثيرة لرجال الإدارة العليا ورجال الإدارة الوسطى .

تعريف التخطيط المالي

إن التخطيط هو أساس نجاح المدير المالي وتتخذ الخطة المالية صورا عديدة لكن الخطة الجيدة هي التي تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المشروع كما أننا لايمكن أن نهمل دور التحليل المالي في هذا النجاح . تخطيط الأرباح والوظيفة المالية:

تعتبر وظيفتا التخطيط والرقابة من المهام الرئيسية للمدير المالي في المشروع وتتضمن وظيفة التخطيط عدة خطوات أساسية ومنها :

1- تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة .

2- تحديد أفضل البدائل للتعامل مع المشكلة أو الفرصة .

3- تحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج إتباع كل بديل .

4- اختيار كل البدائل ووضع الخطة في صورتها النهائية .

والغرض من الخطة التي يضعها المدير هو تحقيق أهداف محددة، ويتم على هذا الأساس مقارنة نتائج عمليات التشغيل بهذه الأهداف وبالتالي فإن عملية الرقابة هي :

1. قياس الأداء

2. مقارنة الخطط بالنتائج .

3. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء .

وتلعب الإدارة المالية دورا أساسيا في عملية الرقابة وبالذات في جوانبها الكمية كما تجدر الإشارة إلى أن إجراء التحليل على البيانات الماضية يعتبر نقطة البداية الطبيعية لأي عملية تخطيط، فنجد أن النسب المالية تدخل في نطاق الأساليب الكمية للتخطيط والرقابة، وذلك أن مثل هذا النوع من التحليل يظهر مركز المؤسسة المالي

وإمكانياتها، ويتم التخطيط في ضوء الإمكانيات الجديدة التي يتم الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف محددة كما يعتبر تحليل التعادل أداة أساسية لتخطيط الأرباح .

كيف أحصل على المال

في الوقت الذي يئن العالم فيه تحت وطأة الأزمة الاقتصادية العالمية فقد اقترح العديد من الخبراء أن هناك أربعة طرق يمكننا من خلالها للشخص العادي بأن يرفع من مستوى دخله ومن ثم الحصول على المال بشكل سريع دون تعب أو عناء.

طرق الحصول على المال

الطريقة الأولى التي تجعل الشخص يلاحظ أن في بيته كثير من الأشياء غير الضرورية، مثل الكتب القديمة طوابع البريد وبعض الأجهزة الكهربائية القديمة وما إلى ذلك.

كما أنه يمكن للشخص أن يبيع ممتلكاته عن طريق الإنترنت وكل ما عليه هو الإعلان عنها في المواقع الإلكترونية ويكون من شأنها أن توفر له نافذة لتصريف هذا النوع من الممتلكات.

وأن أهم شيء حسب رأي الخبراء بموقع career.builder الإلكتروني على أي شخص أن لا يخضل من مثل هذا التصرف وفي النهاية لا وجود لعيب في أن يبيع ما لا يريده في بيته من الأدوات، كما أنها في النهاية تكون مصدر دخل غير منظور قد يساهم في رفع ميزانيته وميزانية منزله في ظل الغلاء الفاحش الذي يعاني منه الكثير من الناس في هذه الأيام.

الطريقة الثانية فإنها تتلخص بأن الشخص يمكن أن يقوم بتوظيف هواياته كمصدر إضافي للرزق فإذا كان ماهراً في الكمبيوتر والبرمجيات، فإنه يمكن أن يستغل هذه الخبرة والمعرفة بأن يبرمج لصالح الشركات وبعض الأصدقاءوهو في منزله، أو أن يبدأ بتصليح بعض الكمبيوترات لجيرانه وأصدقائه لقاء أجر، وهو الأمر الذي أيضاً يصب في مصلحة الجميع.

الطريقـة الثالثـة فإنهـا تتعلـق بقيـام الفـرد باسـتغلال معارفـه، فـإن كـان المـرء ملـماً باللغة الإنجليزية مثلاً، فإنه يمجن أن يقوم بإعطاء بعـض الـدروس الخصوصـية لـبعض الأطفـال الصغار، كما أنها طريقة في غاية السهولة وتكاد أن لا تتطلب شيئاً من صاحبها.

الطريقة الرابعة فإن الخبراء أشاروا على أنها قـد تكـون غـير مقبولـة للكثـير مـن النـاس وتكون غير مجدية كما أن الفرد يقوم أو زوجته بالطبخ في المنزل وبيع الطعام لـبعض العيـادات وتخفيف الوزن الذي يبحثون عنه عادة النـاس القـادرين عـلى أن يصـنعوا لمرضـاهم الوجبـات الملائمة لكي تنقص وزنهم.

كيف ابدا مشروع صغير

يعتمد نجاح أي مشروع مهـما صـغر عـلى مـدى مرونـة صـاحبه وإصراره عـلى النجـاح، والوقت الكافي الـذي يعطيـه لكـل مـن التخطـيط، وجمـع المعلومات،إضـافة إلى أهميـة قيامـه بتحقيق التوازن بين الحماس ومواجهة أوجه القصور في المشروع.

ومن الضروري لكل مشروع أن يقضي صاحبه مدة تتراوح بـين سـتة أشـهر وعام،قبـل أن يقدم على البدء في مشروعه الجديد بكل ما أتيح له من وقت،وذلك حتى يقوم بتعـديل أفكـاره المبدئية،وجمع المعلومات الضرورية واكتساب المهارات اللازمة.

كما أن بدء أي مشروع يمكن أي يزداد نجاحاً إذا ما قام صاحبه بالعمل لدى جهة تعمل في نفس مجال مشروعه الجديـد مـما يسـاعد في الاطـلاع عـلى أسرار المهنـة. ولتكـون ناجحـاً في مشروعك احرص على أن يتماشى مع أهدافك الأخرى في الحياة،مع ضرورة الموازنة بـين أهـدافك الشخصية، والعملية وإلا فإنك لن تحقق أيّا منها.

ومن الخطوات والإجراءات والنصائح التي قد تفيدك لتبدأ مشروعاً صغيراً ما يلي :

حضر خطة شاملة للعمل ولاسيما جدول الأعمال المطلوبة حدد عدد ساعات عملك

حدد نوع العمل الذي تريد البدء فيه وتعلم كل ما يهمك معرفته عنه. احصل على جميع التراخيص والتصاريح الضرورية، وراجع الهيئات المختصة لمنح التراخيص

قيم نقاط قوة عملك ونقاط ضعفه، و كن موضوعياً وحازماً في كل الأمور قم بتسجيل عملك والحصول على تصريح ضريبي إن كان ذلك ضرورياً اعمل على تقييم أماكن العمل المتاحة ومعاينة حالة كل مكان منها ومدى مناسبته وملاءمته والحركة المرورية وأماكن انتظار السيارات ومتطلبات المرافق وتكاليفها حدد نوع الشركة من الناحية التنظيمية (أي ملكية فردية، أو شركة مساهمة، أو شركة توصية)

تعرف على كل اللوائح والقوانين على المستويات المحلية ومستويات الدولة ككل وذلك لمعرفة الشروط القانونية التي تسري عليك.

احصل على جميع المتطلبات الضرورية من أصول مثل المعدات والأثاث والمخزون واللافتات والمستلزمات.

اطبع بطاقات التعريف باسمك وعملك، ومطبوعات، وفواتير أو كشوف حسابات قم بتسجيل عقد التأسيس واسم العميل لدى الجهات الحكومية المختصة، وانشر الأخبار والاعلانات في الصحف إن لزم الأمر.

إن كانت تنوي تعيين بعض الموظفين ، اعمل على الاتصال بالجهة الحكومية المختصة لتسجيل موظفيك.

قم بعمل بحث مفصل عن العملاء المحتملين وعن نوع الصناعة التجارة التي تود العمل فيها وعن المنافسة في هذا المجال أصدر عدداً من النشرات عن نشاطك وانشر دعاية له.

وظف العاملين مع وضع برامج تدريبية وتحديد توصيف وظيفي جهز رأس المال الضروري افتح حساباً لدى البنك الذي تتناسب سياساته واحتياجاتك.

أنواع الحوافز

ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. وينظر للحوافزأيضاً على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين علىالعمل المثمر. وهناك من يرى بأن الحوافز: "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز.

أ- الحوافز من حيث هدفها

تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين:

الأداء الجيد

تعطي الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة. أي أن العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من عمله.

وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، والتقدير والعلاوات. وغيرها تقرر في الغالب بناءً على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطوره أو يجدد فيه.

الأداء الممتاز

حيث تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلالها للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر

بعض الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات وتختصر خطوات العمل أو تتمكن من تحقيق اقتصاد في التكاليف، أو تقدم للإدارة اقتراحات نافعة، وتختلف نواحي الإبداع بالطبع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ومن مهن لأخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة .

ب- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

أولاً: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

بالإضافة لذلك فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، ونجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال:

الأجر اليومي

لهذه الحوافز عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع

غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن حوافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

الأجر الشهري

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل. وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

1. العلاوات المستحقة بداية كل عام: تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى .
2. مكافأة نوعية العمل: وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.
3. مكافأة الموظف: وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.
4. مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في مكان العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

6) مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

ثانياً: الحوافز المعنوية

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط .

وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، يجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويشتمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات، هي:

1. تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.

2. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
3. المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية. وللحوافز المعنوية صور عديدة ذكرنا جزءاً منها في المقدمة السابقة وسوف نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ولكن في الإطار المؤسسي:

1. مكافأة مدة الخدمة: هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.

2. رسائل التقدير والإطراء: وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.
3. المدح والتأنيب: وهي تقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.
4. التيسير الاجتماعي: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية.
5. دوافع العمل النفسية: وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وهذا له دور كبير، حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية.
6. دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.
7. العمل والحاجة إلى التقدير: يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.

8. العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكاناته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه.
9. دوافع الإنجاز: وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
2. 10.دوافع الاستقرار: أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدون)

أ- الحوافز الفردية

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية .

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفيسة أو اجتماعية أو مادية.

ب- الحوافز الجماعية

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد تواجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسو أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي .

د- الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها)

أ- حوافز إيجابية

وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدتة شبه منعدمة .

ب- حوافز سلبية

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون

ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التـي توقـع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكم غير سـلبية مـن الناحية السيكولوجية ولا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يـؤدي العمـل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.

إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديـد بالعقـاب، أو غـير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابيـة التـي تحـاول إجبـار الأفـراد عـلى الـتصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب.

ويرى كثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعـة والـولاء مـن قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سـبباً لخـوف الفـرد بدرجـة لا يمكـن الاسـتجابة بطريقـة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل. التخويف والعقـاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية يأخذ به لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب وليس بهدف الترغيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك أثاراً سلبية في نفوس العاملين مما يولد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل ولهذا يجب عـلى المرؤوسـين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب وأن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون عـلى الأداء الضـعيف فـتحفظ الإدارة بـذلك رهبتهـا وتضـمن جدية العاملين.

كما قد يـؤدي تجنـب العـاملين للعقـاب إلى اكتسـاب الطـرق السـليمة للسـلوك الوظيفي والأداء، إلا أنها قد تحدث بعـض الآثـار السـلبية وخاصـة إذا لم تحسـن الإدارة استخدام الحوافز السلبية أو إذا أسر الرؤساء في اسـتخدامها، لـذلك فـإن الإدارة الجيـدة

هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب. وتوجد آثار ضارة للتخويف والعقاب منها :

1. أن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
2. إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
3. و إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل أي مسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

أسس منح الحوافز

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

1. اعتماد الحافز على السلوك: ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.
2. التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.
3. حجم الحافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزاء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.

4. نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.
5. الثبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جديداً وحصل على مكافأة نظرية ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم)

تأثير التحفيز على نفسية الانسان:

1. زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء، وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
2. تخفيض الفاقد في العمل مثال ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة)
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
8. شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

يتوقف فاعلية نظام الحوافز وقدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب على وجود ارتباط بين ثلاث عوامل، هي:

1. الاتجاه: أي أن يكون اتجاه الحافز إيجابياً أو سلبي التأثير.
2. القوة: أي أن يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً.
3. الاستمرارية: أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة.

الشروط التي يجب توافرها لضمان نجاح الحوافز:

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها .
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.
- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز –وليس الأداء العادي- وبين الحصول على الحافز.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد.
- ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
- ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- إن كفاءة الرئيس سبب لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجادة.
- ومن طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس ليقوما بعملها .
- تفويض الرئيس للمرؤوس لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية فيحق إشراكه في تحمل المسؤولية اكتساب المرؤوس الثقة بالذات والإحساس بأنه يمكن الاعتماد عليه بالعمل
- تنمية روح معنى المبادرة في العمل.
- التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجاباً على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة.
- تعزيز روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.

- تقوية نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.
- مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل حسب احتياجات الفرد.
- عدالة الأجور (أي العدالة في توزيع الأجور
- تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.
- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء.
- إعطاء الحق في الحصول على ترقية.
- إتاحة فرصة للترقية.
- أن يكون الأجور مناسباً للمنصب وتكاليف المعيشة.
- حالة الأمان والاستقرار بالنسبة للفرد داخل المنظمة.
- توفير الشعور بالأمن وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأسرهم

علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

بوجه عام تشير الدراسات أن ربط المكافأة بالأداء يؤدي إلى زيادة الأداء بالفعل، إلا أن شعبية النظرية بين أوساط الباحثين أخذت في الانخفاض باعتبارها لا تساعدنا على فهم كيف نشأ الدافع، أنها تبسط الدافعية في علاقة بين مثير واستجابة (سلوك ومكافأة)، لكنها لا تهتم بالحالة الداخلية للفرد، وتهمل أهمية الدوافع في توجي سلوك الفرد، لكنها لفتت الانتباه إلى أهمية ربط المكافأة بالسلوك، حيث يجب ألا تصرف عشوائية، كما ويجب أن تقدم بعد السلوك مباشرة.

ينظر غالبية المدراء للدفاعية باعتبارها محركاً رئيساً للفرد على الأداء والعطاء، ولا شك بأنها كذلك، لكنها لا تعدو أن تكون أحد المتغيرات التي تؤثر في الأداء، فهناك العديد من المتغيرات الأخرى التي تؤثر به إيجاباً وسلباً، كمستوى مهارة الفرد من الناحية الفنية، ومستوى ضغوط العمل، وعلاقات الفرد بمسؤوله والآخرين من حوله، وضغوط الجماعة، والأدوات والتكنولوجيا المتاحة، وغير ذلك، مثلاً لن

تسعف الفرد دافعته العالية لرفع أداءه م لم يكن لديه القدرة (المهارة، الخبرة، المعرفة) بجوانب مهنته. إذن فالدافعية هي عامل واحد من ضمن عوامل كثيرة تؤثر في الأداء، لذا فإن زيادة الدافعية لا يعني بالضرورة زيادة الأداء تلقائياً، كما أن الأداء العالي لا يعني بالضرورة أن الدافعية عالية، فلربما كان الفرد ذا دافعية منخفضة ولكن قدرته على الأداء عالية.

وينظر بعض الباحثين إلى الأداء باعتباره حاصل ضرب القدرة في الدافعية، كما في المعادلة التالية:

(الأداء = القدرة × الدافعية)، فإن كانت دافعية الفرد لأداء العمل معدومة، أي صفر، أو لا يملك القدرة على أداء العمل إطلاقاً (صفر)، فلن يتم إنجاز العمل، أي أن الأداء سيكون صفراً أيضاً، وأي زيادة في مقدار المتغيرين سيسهم في رفع الأداء، لذا يجب ألا تركز المنظمة على رفع مستوى قدرة أفرادها وتهمل رفع مستوى دافعيتهم. ويلاحظ أن العديد من المنظمات تعالج انخفاض مستوى أداء أفرادها بإرسالهم لدوريات تدريبية تهتم بتطوير الجانب المهاري الفني والإداري. رغم أن المشكلة ليست في مستوى قدرات الأفراد على أداء مهام عملهم ولكن في دافعيتهم المنخفضة (رونالد، 1999)

ويبدو أن العلاقة بين الأداء والدافعية تميل إلى أن تكون علاقة منحنية، أي أنه كلما ارتفعت دافعية الفرد، ارتفع أداؤه، إلى أن يصل الأداء إلى أقصى مستوى له، بعدها فإن أي زيادة في الدافعية ستؤثر سلباً على الأداء، فأحياناً يرتكب الموظف المحفز جداً للعمل أخطاء بسبب تردده، أو أن سرعة أدائه تنخفض نتيجة تشتته الذهني وإهماله لتفاصيل عمله.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز:

تواجه الحوافز مجموعة من الصعوبات، ومن أهمها:

1. إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى الحوافز المادية، وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته فإن

إنتاجيته بعد ذلك تقل، ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث إنها تختلف من شخص لآخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه.

2. يختلف اثر الحافز المادي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل المصانع والحرف فإنهم لا ينظرون كثيراً للترقية بل ينظرون أكثر للمال أما أصحاب المهن الإدارية فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً مع اختلاف ظروف الحياة وأعبائها من شخص لآخر.
3. إن الحوافز المادية تلغي دور الجماعة وتأثيرها وذلك في ظل غياب المنافسة الشرعية، وما تسمى بالمنافسة الإيجابية.
4. عدم توافر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافز.

5. عدم قدرة العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بإرساء نظام فعال للحوافز.

5. عدم وضوح الرؤية لدى العاملين عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.
6. عدم المصداقية وغياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها.

الفصل الثالث

تعريف التخطيط المالي

إن التخطيط هو أساس نجاح المدير المالي وتتخذ الخطة المالية صورا عديدة لكن الخطة الجيدة هي التي تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المشروع كما أننا لايمكن أن نهمل دور التحليل المالي في هذا النجاح .

تعتبر وظيفتا التخطيط والرقابة من المهام الرئيسية للمدير المالي في المشروع وتتضمن وظيفة التخطيط عدة خطوات أساسية ومنها :

- تحديد المشكلة أو الفرصة المتاحة .
- تحديد أفضل البدائل للتعامل مع المشكلة أو الفرصة .
- تحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج إتباع كل بديل .
- اختيار كل البدائل ووضع الخطة في صورتها النهائية .

والغرض من الخطة التي يضعها المدير هو تحقيق أهداف محددة، ويتم على هذا الأساس مقارنة نتائج عمليات التشغيل بهذه الأهداف وبالتالي فإن عملية الرقابة هي :

- قياس الأداء
- مقارنة الخطط بالنتائج .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء

وتلعب الإدارة المالية دورا أساسيا في عملية الرقابة وبالذات في جوانبها الكمية كما تجدر الإشارة إلى أن إجراء التحليل على البيانات الماضية يعتبر نقطة البداية الطبيعية لأي عملية تخطيط، فنجد أن النسب المالية تدخل في نطاق الأساليب الكمية للتخطيط والرقابة، وذلك أن مثل هذا النوع من التحليل يظهر مركز المؤسسة المالي

وإمكانياتها، ويتم التخطيط في ضوء الإمكانيات الجديدة التي يتم الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف محددة كما يعتبر تحليل التعادل أداة أساسية لتخطيط الأرباح .

التخطيط المالي وإعداد الموازنات

إن الموازنة ما هي إلاّ خطة مالية للمؤسسة تتضمن تفصيلات خاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخدمات والسلع الرأسمالية وغيرها كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، ويمكن استخدام هذه الموازنة كأداة لوضع خطط المؤسسة والرقابة على إداراتها المختلفة وعلى هذا الأساس فالموازنة تتوقف على طبيعة المؤسسة حيث أنها قد تعد لعدة شهور قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل فمثلا مؤسسة مقاولات تقوم بصفة مستمرة بالتقدم بمناقصات للقيام بمشروعات مختلفة لن تستطيع أن تخطط لفترة طويلة في المستقبل، بعكس الحال في مؤسسة كهرباء، فمؤسسة الكهرباء يمكنها أن تبني تنبوءاتها على معدل نمو السكان كما أنها تستطيع أن تخطط للحصول على أُصولها الرأسمالية لفترة طويلة في المستقبل والواقع أن الموازنة التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة ويجب الّا يُنظر إلى الموازنة التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق بل هي أداة تهدف إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة وتتطلب الموازنة إعداد مجموعة من أنماط أو مستويات الأداء والتي يمكن مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها ويطلق على هذه العملية الأخيرة عملية الرقابة والتي تتضمن مراجعة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها وتحق الموازنات التقديرية مزايا كثيرة لرجال الإدارة العليا ورجال الإدارة الوسطى .

تعريف الإنتاج

يعرف الإنتاج على أنه :

- الوصول إلى المنفعة والزيادة على ما هو موجود أصلاً.
- تفاعل ينتج عنه ربح مادي.

- كل أداء إنساني يشبع الحاجة الإنسانية.
- عملية لها مدخلات و مخرجات و موارد
- خطوات تقام على المواد الخام للحصول على منتج يفيد الفرد .
- وظيفة أساسية تعمل على تطور و ازدهار الشعوب ونماء الأمم.

معنى الإنتاج في الفكر الاقتصادي الحديث :-

أدخل آدم سميث في معنى الإنتاج كل نشاط إنساني يؤدي إلى خلق أموال مادية سواء كانت هذه الأموال المادية منتجات زراعية أم صناعية ثم أدخل جان بانت ساي الخدمات في معنى الإنتاج وأصبح الإنتاج يعني كل نشاط إنساني يؤدي إلى خلق المنافع أو إلى زيادتها بقصد اشباع الحاجة الإنسانية .

وعلى ذلك فالإنتاج ينقسم إلى قسمين وهما :-

- الإنتاج المادي:- للإنتاج المادي أكثر من صورة فعلى سبيل المثال من صور الإنتاج المادي بالإضافة إلى الإنتاج الزراعي كل عمل يؤدي إلى تغير شكل المادة مثل صنع الإنسان الأثاث من الأخشاب أوالملابس من القطن أو الأحذية من الجلود أو السيارات أو الطائرات
- الإنتاج غير المادي :- لا يقتصر معنى الإنتاج على الإنتاج المادي فقط والذي يتمثل في السلع سواء الاستهلاكية أم الانتاجية وذلك لأن إشباع الحاجات الإنسانية لا يكون من خلال استخدام هذه السلع ولكن هناك حاجات إنسانية لا يمكن إشباعها إلا من خلال الخدمات كالحاجة إلى العلاج والحاجة إلى التعليم والحاجة إلى السلع فهذه الحاجات يتم إشباعها من خلال أداء بعض الخدمات وهي خدمة الطبيب وخدمة المدرس وخدمة التجارة .

أهمية الإنتاج

تتمثل أهمية الإنتاج في الآتي

الإنتاج وسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية

أن الإنسان يشعر بالعديد من الحاجات كالحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الشراب والحاجة إلى الملبس والحاجة إلى المسكن والحاجة إلى العلاج والحاجة الى التعليم .. الخ .

ومن الملاحظ ايضا أن الإنسان لا يستطيع أن يجد اشباع مباشر لهذه الحاجات من الطبيعة وبدون تدخله ولكن الأمر يحتاج إلى قيام الإنسان بمجهود يؤدي إلى إيجاد سلع وخدمات بقصد إشباع الحاجات الإنسانية ويطلق على هذا الأمر الإنتاج وعلى ذلك تبدو أهمية الإنتاج كوسيلة ضرورية لإشباع الحاجات الإنسانية

الإنتاج مصدر الدخول

الدخول التي يحصل عليها الأفراد أيا كانت وظائفهم في المجتمع مصدرها الأساسي هو الإنتاج فأصحاب عناصر الإنتاج الذين قاموا بالعملية الإنتاجية يحصلون على هذا الإنتاج كل حسب مساهمته في العملية الإنتاجية حيث يحصل صاحب عنصر الموارد الطبيعية على ربح يتم تحديده أما وفقا لجهاز الاثمان في النظام الرأسمالي وإما وفقا للقرارات الإدارية في النظام الإشتراكي كذلك يحصل صاحب عنصر العمل على أجر يتم تحديده أيضا إما عن طريق جهاز الاثمان في النظام الرأسمالي وإما وفقا للقرارات الإدارية في النظام الاشتراكي

عناصر الانتاج

وتتلخص هذه العناصر في الآتي :-

- العمل
- الموارد الطبيعية الأرض
- رأس المال

- التنظيم
- العمل :-يقصد بالعمل كعنصر من عناصر الإنتاج ذلك المجهود الجسمي أو الذهني الذي يقوم به الإفراد لإنتاج السلع والخدمات ويتم قياس عنصر العمل من خلال عدد ساعات العمل ويحصل العامل على أجر مقابل عمله الذي يتحدد بالساعات
- الموارد الطبيعية :- الأرض تحتوي على العديد من الموارد الطبيعية مثل الأرض الصالحة للزراعة المعادن المياه الهواء البترول .. الخ وكل هذه الموارد الطبيعية يتم استخدامها في العملية الإنتاجية لإنتاج السلع والخدمات المختلفة بالتضافر مع عناصر الإنتاج الأخرى
- راس المال :- يقصد برأس المال في هذا الصدد مجموعة الأموال التي سبق إنتاجها والتي تستخدم في عملية الإنتاج ورأس المال بهذا المعنى ينقسم إلى قسمين وهما :-

  - رأس المال الثابت وهو يتمثل في رأس المال الذي يستخدم في العملية الانتاجية مرات عديدة دون أن يطرأ عليه تغيير مثل الالات والمباني والعدد والطرق والكباري والمدارس والجامعات
  - رأس المال المتداول هو رأس المال الذي لا يمكن أن يستخدم إلا مرة واحدة في العملية الإنتاجية ويدخل بعد ذلك في تركيب السلعة مثل المواد الأولية كالقطن والوقود

التنظيم المنظم :- يقصد بالمنظم الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يؤلف بين عناصر الإنتاج وذلك بهدف إنتاج مجموعة من السلع أو الخدمات بحيث يتحمل غالبا مخاطر هذه العملية . وعادة ما يكون المنظم هو صاحبالمشروع ولذلك فهو الذي يتحمل مخاطر المشروع وهو أيضا الذي يحصل على الربح الذي يحققه المشروع في حالة نجاح المشروع .

أساليب التنبؤ المالي و تعريف الميزانية التقديرية

التنبؤ المالي: يعتبر التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمشروع، حيث أنه يزود المشروع بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط والرقابة بالمشروع، وينقسم التنبؤ إلى قسمين هما : التنبؤ طويل الأجل التنبؤ قصير الأجل أما التنبؤ الطويل الأجل فهو يُصمّم تقدير الاحتياجات العامة للمشروع من الأموال

أساليب التنبؤ طويل الأجل

أسلوب النسبة المئوية من المبيعات حيث يعتبر أبسط الأساليب وفيه يتم التعبير عن احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية العمومية . حيث نجد الخطوة الأولى في هذا الأسلوب هي فصل بنود الميزانية العمومية ويُتوقع أن تختلف باختلاف المبيعات، وتطبق هذه الخطوة على جميع بنود الأصول بالميزانية العمومية،

أسلوب تحليل الانحدار

يعتبر هذا الأسلوب بديلا لأسلوب النسبة المئوية من المبيعات في تقدير الاحتياجات المالية ويسمى بأسلوب الانحدار البسيط أو خريطة التشتت، وبدون الدخول في تفاصيل كثيرة يمكن القول أن هناك أربعة أساليب بالاحتياجات المالية وهي :

- النسبة المئوية من المبيعات .
- الانحدار الخطي البسيط .
- الانحدار غير الخطي البسيط .
- الانحدار المعدد: وهو الأسلوب الأكثر تقدما وذلك أنه يقوم على افتراض أن المبيعات تعتمد على عدد من المتغيرات، ويتوقف استخدام أسلوب دون الآخر على الدقة والعوائد الناتجة عنه أما التنبؤ المالي قصير الأجل: والذي يركز أساسا على الميزانية النقدية التقديرية والتي تعتبر جزء من نظام الميزانيات

التقديرية داخل المشروع ونكرر بأن المبيعات هي نقطة البداية الأساسية لأي عمل تنبؤ الميزانية التقديرية

تؤثر الخطط التـي تعـدها الإدارة عـن فـترة مقبلـة مـن الناحيـة الماليـة للمؤسسـة مـن ناحيتين تؤثر على النفقات الداخلية والخارجية . تؤثر على ربحية المؤسسة .

والميزانية التقديرية ما هي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن كيفية الحصول على الأموال وإنفاقها كما أنهـا أداة تخطـيط ورقابـة . والهـدف مـن الميزانيـة التقديريـة هـو تحسـين الأداء للمؤسسة حيث تمكنها من توقع التغيرات .

الميزانية التقديرية النقدية

هي تساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير .

ويمكن تلخيص خطوات إعداد الميزانية النقدية في: بعد الانتهاء من إعـداد قائمـة العمـل نبدأ بإعداد الميزانية التقديرية النقدية : حيث تظهر المتحصلات النقديـة مـن أول صـنف مـن الميزانية وبعد ذلك يتم تلخيص المـدفوعات النقديـة خـلال كـل شـهر والفـرق بـين التحصـيلات والمدفوعات يتمثل المكسب النقدي والخسـارة خـلال الشـهر، وعـلى أسـاس ذلـك يُقـدر حجـم التمويل المطلوب .

أنواع صناديق الاستثمـار

صناديق الاستثمار حسب تداول وثائقها

تندرج صناديق الاستثمار حسب مدى إمكانية تداول الوثائق التي تصدرها تحث نـوعين هما:

صناديق الاستثمار المغلقة

كما يدل اسم هذه الصناديق فإن الوحدات التي تصدرها الجهـة التـي تؤسـس هذه الصناديق يكون محدودا، أي تكـون مقـتصرة عـلى فئـة محـددة أو مختـارة مـن

المسـتثمرين. وتسـمى أيضـا صـناديق اسـتثمار ذات رأس مـال ثابـت، بالإضـافة إلى مـدة هـذه الصناديق يكون ايضا محددا بفترة زمنية معينة وقد تكون ستة أشهر أو سنة أو عدد محدد من السنين، وتنشر القيمة السوقية لهذه الصناديق يوميا في الصحف المالية وهذه الصـناديق تطـرح أسهمها للراغبين في الاكتتاب فيها، ويتحدد غرضها الأساسى أو الوحيد في الإستثمار في [[مشروعية التعامل في سـوق الأوراق الماليـة: حكـم التعامـل في البورصـة|الاوراق الماليـة]]، ولاينضـم إليهـا مساهمون جدد إلا عن طريق شراء أسهم مساهمين قائمين من خـلال البورصـات ، أو ينضـمون عندما يقرر الصـندوق زيـادة رأس المـال بطـرح أسـهم جديـدة للاكتتـاب، حيـث أن الصـناديق المغلقة لاتبدى استعدادها لإعادة شراء وحداتها إذا مارغب حاملها بـالتخلص منهـا عـلى عكـس ماهو عليه في الصناديق المفتوحة وكما سيذكر لاحقا ويتم تأسيس هذه الصناديق بصورة دورية بين الحين والآخر إذا ماظهرت فرصة مناسبة للاستثمار في مجال ما، فيتم تشكيل صناديق مغلقة لهذه الغاية، كما انه من الممكن ان تتحول هذه الصناديق إلى صناديق مفتوحة مع مرور الزمن، إذا مااقتضت الحاجة لذلك، وإذا توافق ذلك مع رغبة المستثمرين وحاجاتهم.

صناديق الإستثمار المفتوحة

تتميـز صـناديق الاسـتثمار المفتوحـة بأنهـا مفتوحـة لـدخول وخـروج المسـتثمرين ، أى يستطيع المستثمر شراء وثائق من هـذا الصـندوق عنـدما يشـاء ، وبإمكانـه كـذلك بيعهـا بعـد أخطار قصير المدى قد لايتجاوز الأسبوع ، وصناديق الإستثمار المفتوحة تكون جاهزة ومسـتعدة دائماً لرد قيمة وثيقة الإستثمار نقداً عند الطلب، ولا يجوز قيد أو تداول وثـائق الاسـتثمار التـي يصدرها الصندوق في بورصة الأوراق المالية، ولكن يتم الشراء والاسترداد عن طريق وكلاء لتوزيع وثائق صندوق الاستثمار وهم عادة ما يكونون فروع البنك الذي أسس صندوق الاستثمار.

وتسمى الصناديق المفتوحـة أيضـاً بصـناديق الاسـتثمار ذات رأس المـال المتغـير حيث يتغير عدد وحدات راس مال الصـندوق بصـفة دائمـة نظـرا لجاهزيتهـا لإصـدار

أسهم جديدة لتلبيـة الطلـب عـلى وحـداتها، وعـادة مـايتم نشر أسـعار الوحـدات الاسـتثمارية للصناديق المفتوحة في الصحف المالية.

صناديق الاستثمار حسب تكوناتها

يندرج تحت هذا النوع الصناديق الآتية :

صناديق سوق النقد

تتكون محفظة الأوراق المالية بها مـن تشـكيلة مـن الأوراق الماليـة قصيرة الأجـل مثـل أذونات الخزانة،وشهادة الإيداع ، والكمبيالات المصرفية والتـي عـادة ماتتـداول في سـوق النقـد، ويتم إنشاء هذه الصناديق أساساً من قبل البنوك والتي تسعى لتشغيل فوائضها السـائلة بعائـد بسيط في أوراق مالية مضمونة بدرجة عالية، وذات مخاطر منخفضة .

صناديق الأسهم العادية

تتكـون محفظـة الأوراق الماليـة في هـذه الصـناديق مـن الأسـهم العاديـة ، وتعتـبر مـن صناديق الإستثمار متوسطة وطويلـة الأجـل، وتنقسـم هـذه الصـناديق بـدورها إلى عـدة انـواع حسب نوعيه السهم المستثمر فيها ، فهناك صناديق تركـز عـلى الأسـهم التـي تصـدرها منشـآت تتسم بدرجة عالية من النمو، وصناديق تركز عـلى الأسـهم التـي تصـدرها المنشـآت العاملـة في صناعة ما أو منطقة جغرافية معينة أو التي تتمتع بإعفاءات ضريبية وهكذا .

وتدار أسهم هذه الصناديق بشكل جيد، حيث تسعى إداراتهـا إلى البحـث عـن الأسـهم التي تباع في السوق بسعر يزيد أو يقل عن قيمتها الحقيقية للتخلص من تلك التي يزيد سعرها عن قيمتها الحقيقية ولتشترى تلك التي يقل سعرها عن قيمتها الحقيقية

صناديق السندات

تتكون محفظة الأوراق المالية في هذه الصناديق من تشكيلة من السـندات التـي تصدرها المنشآت المختلفـة، وبعـض السـندات التـي تصـدرها الحكومـة، وتنقسـم تلـك

الصناديق بدورها إلى عدة أنواع حسب نوع السندات المستثمر فيها، فهناك صناديق سندات محلية ، وصناديق سندات دولية، وصناديق سندات خاصة وغيرها، وتعتبر هذه الصناديق من الصناديق متوسطة وطويلة الأجل أيضاً

الصناديق المتوازنة(المنوعة)

تقوم هذه الصناديق بتشكيل محافظها من مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأوراق المالية مثل السندات والأسهم الممتازة، وأذون الخزانة، وشهادات الإيداع والأوراق التجارية، وذلك بهدف توزيع المخاطر وتحقيق قدر معقول من الربحية، وتتفق أهداف هذه الصناديق مع أهداف المستثمرين الذين يرغبون في تحقيق ربحية عالية مع نمو في رأس المال مع أقل قدر من المخاطر السوقية المتوقعة.

وتختلف التشكيلة من الأوراق المالية باختلاف الأهداف المحددة للصندوق، فعندما يكون الهدف تحقيق عائد مرتفع نسبيا مع الرغبة في تحمل مخاطر متوسطة نسبيا يتوقع أن ترتفع نسبة الأسهم العادية في التشكيلة، أما عندما يكون الهدف تحقيق دخل ثابت وحد ادنى من المخاطر عندها ترتفع نسبة الأوراق المالية ذات الدخل الثابت.

صناديق الاستثمار المتخصصة

تركز هذه الصناديق استثماراتها في محافظ تضم أوراق مالية لصناعات معينة مثل صناعة الكيماويات أو قطاع المصارف أو قطاع التأمين، وتستقطب هذه الصناديق المستثمرين المتفائلين بمستقبل صناعات معينة والمستعدين لتحمل المخاطر رغبة في تحقيق عوائد اكبر، وغالبا مايتم الاستثمار في هذه الصناديق في فترات الرواج الاقتصادي.

صناديق الاستثمار حسب أهدافها

يندرج تحت هذا النوع الصناديق الآتية (مطر وتيم ، 2005 ، ص ص242- 243) (هندى ، 1999 ، ص ص 51-52) ،(الفطافطة ، 2001، ص 45) , Lawrerncet & michael : 2008, P537

1) صناديق النمو النشطة تهدف هذه الصناديق الى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح الرأسمالية ، ولا تهدف إلى تحقيق دخل منتظم للمستثمر . وتتكون المحفظة الاستثمارية لهذه الصناديق من اسهم شركات تم انشاؤها حديثاً، أو شركات ذات مركز مالى متدهور، أو شركات متعثرة، ولذلك فان مخاطر الإستثمار في هذه الصناديق مرتفعة جداً وكذلك العائد المتوقع .

2) صناديق النمو تستثمر هذه الصناديق في الاسهم العادية لشركات تتسم بدرجة عالية من النمو، وهى تهدف الى تحقيق عائد مرتفع، ولا تهدف الى تحقيق دخل منتظم على شكل توزيعات أرباح، ولذلك فإن مخاطر هذه الصناديق عالية نسبياً نظراً لتقلبات الأسهم في السوق المالى

3) صناديق النمو والدخل تسعى هذه الصناديق إلى تحقيق هدف مزدوج وهو حصول المستثمر على دخل منتظم من توزيعات الأرباح، وفي نفس الوقت تحقق إرباحاً رأسمالية من ارتفاع السعر. ولذلك فانها تستثمر بشكل رئيسى في اسهم شركات تتزايد قيمتها في السوق المالى . وفي نفس الوقت فإن لهذه الشركات سجلاً معروفاً في توزيع الأرباح على المساهمين . ويعتبر مستوى المخاطرة وبالتالى العائد الذى تحققه هذه الصناديق متوسطاً .

4) صناديق الدخل تناسب صناديق الدخل أولئك المستثمرون الذين يعتمدون على عائد استثماراتهم في تغطيه أعباء معيشتهم، لذا عادة ماتشمل محفظه الصندوق على سندات، وعلى أسهم منشآت كبيرة ومستقرة توزع الجانب الأكبر من الأرباح المتولدة

5) الصناديق العالمية وهى اما ان تستثمر في الأسهم التي يتم تداولها في الأسواق المالية العالمية ، كالأسواق الأوروبية وأسواق جنوب شرق آسيا، والأسواق الأمريكية، وتسمى في هذه الحالة بصناديق الأسهم العالمية. واما أن تستثمر في السندات الدولية سواء سندات الشركات أو السندات الحكومية ، ويطلق عليها بصناديق السندات العالمية . ويهدف هذان النوعان من الصناديق الى تنويع مخاطر الاستثمار، ولكنها في الوقت نفسه تضيف نوعاً آخر من المخاطر وهو مخاطر اسعار الصرف

6) صـناديق ادارة الضريبـة تهـدف هـذه الصـناديق إلى تأجيـل دفـع الضريبـة مـن قبـل المستثمرين المشـتركين في هـذه الصـناديق حيـث أنـه لاتجـرى توزيعـات للعوائـد عـلى المستثمرين عند الاستحقاق، وانما يتم عادة استثمار ما يتولد من أرباح في مقابل حصول المستثمرين على وحدات استثمارية إضافية في الصندوق يعادل قيمتهـا ، بهـدف تأجيـل دفع الضريبـة من قبل المستثمرين المشتركين في هذه الصناديق بحكم انه لاتدفع ضريبة مالم يتم توزيع العوائد على المستثمرين، وتثير هذه الصناديق اهتمام المستثمرين الذين يرغبون في تأجيل دفع الضريبة الى سنوات لاحقة .

7) الصناديق ذات الأهداف المزدوجة تتميز هذه الصناديق بتوزيع اسـتثماراتها بـين نـوعين من الأسهم هي أسـهم الـدخل، وأسـهم النمـو، وعـادة مـاتكون القيمـة الكليـة للأسـهم المصدرة مـن النـوعين متسـاوية . أمـا حصـيلة بيـع الأسـهم فيختلـف اسـتخدامها وفقـاً لنوعيتها ، فحصيلة بيع أسهم الدخل يـتم بهـا شراء أوراق ماليـة تـدر عائـد دوريـاً، أمـا حصيلة بيع أسهم النمو يتم بها شراء أسهم شركات تميل إلى الاحتفـاظ بأربـاح محتجـزة، وتعتبر الصناديق ذات الأهداف المزدوجة من الصناديق المغلقة .

رابعا: صناديق الاستثمار الإسلاميـة

إن أهم ما يميز صـناديق الاسـتثمار الإسـلامية عـن الصـناديق الاسـتثمارية الأخـرى هـو توجيه مواردها نحو الاستثمارات التي تـتماشى مـع فكـرة الاسـتثمار الإسـلامي، بالإضـافة إلى إن صناديق الاستثمار الإسلامية ليست مجرد وسيط مالي كما هو الحال في صناديق الاسـتثمار التـي تنشئها المصارف التقليدية وشركات الاستثمار وشركات التأمين بل إن هـذه الصـناديق، بالإضـافة إلى ذلـك، تعتمـد عـلى مـنهج الاسـتثمار الإسـلامي الـذي يمـزج بـين رأس المـال والعمـل. أي أن صناديق الاستثمار الإسلامية تمثل عقد شركة مضـاربة بـين إدارة الصـندوق التـي تقـوم بالعمـل فقط وبين المكتتبين به الذين يمثلون أرباب المال والذين يحصلون على (وحدات اسـتثمار) تمثـل حصة شائعة في رأس مال الصندوق، وتقوم الإدارة باستثمارها في مشروعـات مختلفـة ومتنوعـة

بالإضافة إلى الاستثمار في الأوراق المالية للشركات التـي لاتتعـارض أعمالهـا مـع فكـرة الاسـتثمار الإسلامي.

كيف اصبح مليونير

العقل الباطن هو منجم ذهب للإنسان الذي يستطيع أن يحفر فيه ويغرس فيه الأفكـار التي تتحول من أفكار إلى أفعال ، فالعقل الباطن

العقل الباطن هو محور عواطف وانفعالات الفرد ومخزن ذاكرته ، فعلى المـرء أن ينظـر لعقله الباطن كحديقة جرداء قاحلة وهو المـزارع الـذي سـيحولها إلى جنـة مـن النبـات بغـرس البذور فيها وسقيها والعناية بها طوال اليوم وعلى أساس التفكير المعتاد، فإذا بذر الإنسان الحب و السلام في عقله الباطن فأنه سيحصد الزرع في جسمه و حياته ، وأما إذا بـذر الكـره و الشر في عقله الباطن فإنه لا يحصد إلا الفساد في الحياة والجسد...

العقل الباطن هو شريك النجاح في الحياة

الكل منا يريد النجاح في الحياة سواء كان في الحيـاة العمليـة أو الحيـاة العلميـة .. فـإن رغبتم الوصول إلى النجاح فهناك ثلاث خطوات أساسية يمكن أن توصلنا إلى أعلى درجـات سـلم النجاح وهي :

- الخطوة الأولى : وهي معرفة وتحديد الشيء الذي ترغبون بفعله .. ثم تفعلوه، فالنجـاح المادي المالي يكمن في حب العمل؛ فمنه ينتج الإبداع والتطور وبناءاً على ذلـك يتوجـب على الفرد مطالعة المجلات والصحف اليومية والمواضيع التي تتعلق بعملـه أو لهـا صـلة به ، أو الإلتحاق بالدورات التعليمية والتدريبيـة لزيـادة القـدرات العمليـة والجـودة في أداء العمل ، ومنها تأتي العلاوات على الراتب أو الترقية في المسمى الـوظيفي الـذي مـن شأنه أيضاً أن يزيد الدخل الشهري للفرد ، وإجادة العمل قد تدر على العامل المكافآت المادية أو المعنوية واللتان تعملان كحافز يدفع المرء للعمل والإبتكار والإبداع.

- الخطوة الثانية :وبتكون بالتخصص في المجال الذي تحبونه ، وتعرفون عنه أكثر من أي مجال آخر.. ومثالاً على ذلك أن يختار الشخص مجال الطب .. فعليه التركيز على أحد فروع هذا الطب .. فيمكن أن يتخصص الطبيب العام بالجراحة العامة ، أو الأنف والأذن والحنجرة ، أو النسائية والولادة... ففي أي تخصص يخاره الفرد عليه أن يكون متحمساً لمعرفة كل السبل المتاحة لتوسيع أفاقه العملية وزيادة خبراته في مجال العمل.
- الخطوة الثالثة : وتعد هذه الخوة أهم من سابقاتها ، فهي تكون بالتأكد من أن الشيء الذي تفعلونه لا يحسب على أنه نجاح لكم فقط ، إنما يجب عليكم عدم الرغبة في النجاح بطريقة أنانية ، فأي فعل يقوم به الفرد ليطور العمل يكون الإستفادة منه من قبل الموظفين الآخرين ، فهنا ننوه على عدم (الإبتكار والإحتكار) ، فالمشاركة هي أساس العمل الناجح.

ولمن يريد النجاح في العمل (ليحقق إرادة الغنى المادي) ، عليه أن يحفر في عقله الباطني ويزرع أفكار النجاح ليحصد ثمار المال... ويتم هذا بالتمرين التالي: عند الذهاب إلى النوم وفي كل ليلة عليك أن تكافئ نفسك بفكرة أنك ناجح وتستطيع تحقيق المستحيل ، وتشعر نفسك بالرضا عما قمت به طوال اليوم ، وهذا من شأنه تحقيق السلام الداخلي في العقل الباطن ...

العقل الباطن يقوم بالعجائب أثناء النوم

يقضي الإنسان ثلث حياته في النوم ، فهو مريح بعد المرور بيوم حافل بالأعمال المرهقة ، فالكثير من الناس من يؤيدون مقولة : "كلما تعب المرء أثناء النهار كلما ارتاح أكثر أثناء النوم" ، والتفسير العلمي لذلك هو أن هناك عمليات تتم في الجسم أثناء النوم وتسمى (البناء) ، حيث أن الجسم ينمو أثناء النوم كما أن الأعضاء الحيوية في الجسم تبقى تعمل لا شعورياً ، وأهم سؤال في هذا الموضوع ... هل ينام العقل الباطن يتوقف عن التفكير أثناء النوم؟؟؟ والإجابة هي بالتأكيد لا ، فلو توقف

العقل الباطني للإنسان عن التفكير فإن كل قوى الجسم تتوقف عن القيام بنشاطها المعتاد..

كيف اصبح ثريا

كان لطول انتظاري وأثناء انتظاري لدوري حتى أحاسب عن مشترياتي في المكتبة. فإن ما لفت نظري هو عنوان لكتاب من الكتب الأكثر مبيعاً والذي اعتادت مكتبة جرير مؤخراً على نشرها. فقد كان الكتاب بعنوان (كيف تصبح ثريا بطريقتك الخاصة) ومنذ ذلك الحين وأنا لم أقرأ كتابا بهذا الشأن. تسالت هل إحتاج إلى هذا الكتاب.

فقد تملكني رغبة شديدة في تلك الفترة في أن أمتلك بيت صغير أسجله باسمي وملكي الخاص، إما على البحر الذي عشقته، أو في أحد المرتفعات الباردة التي تجعلني في اغية التسامح والصفاء.

ولا أظن هذا سيتحقق قريبا، ومن غير المعقول أن أنتظر ورث ما ليتحقق حلمي، أطال الله في عمر والدي، وسأكون ساذجة – ربما – لو انتظرت أن يصبح زوجي ثريا لدرجة أن يقدم لي هدية عبارة عن بيت صيفي أنيق كما أهوى ، بعد تذوقه للفطائر الفاخرة التي أتقن صنعها .

وعندما كنت في المرحلة المتوسطة فقد تذكرت الكتاب الشهير كيف تصبح مليونيرا ، الذي كان من أوائل الكتب التي اخترتها بنفسي لقراءتها وأنا في المرحلة المتوسطة لأن والدي كان غالبا يختار لنا الكتب وفق رغبته عندما كنا صغار وقرأت مع هذا الكتاب من ضمن السلسلة نفسها سحر الشخصية ، جلب الحظ، دع القلق ولم أكن من النوع القلق ، كيف تتغلب على الخجل وفيما عدا الكتاب الأخير الذي ساعدني نوعا ما حيث كنت خجولة جداً ، فالباقي لم يغير في حياتي شيء وخصوصا كيف تصبح مليونيرا فلا زلت أعتقد أن قيمة المال فيما يجلبه لنا حالاً وليس فيما نتوقع أن نحتاج إليه مستقبلا ، وأرى أن أغلب الناس يقترون على أنفسهم ومن يعولون ليجمعون الأموال لتساعدهم مستقبلا على حياة أفضل فيكبر الأبناء ولا يستمتعون بها بل يكنزونها لأبنائهم عندما يكبرون ليستمتعوا بها مستقبلا وهكذا

تبقى الأموال متكدسة بدون أن يستفيد منها أب ولا ابن إلى أن يأتي حفيد ما مدلل ومبذر وربما فاسد والعياذ بالله فينفق ما جمعه الآباء في سنوات قليلة فكنت دائماً أرى التفكير الذي يقودني من لن يصبح ثريا أبدا – لأن من يتعب على صنع ثروة فهو أحق الناس بالاستمتاع بها ، لا بأس بترك ما يساعد الأبناء على حياة طيبة تجعلهم يعيشون حياة كريمة من بعده أوصى الرسول عليه الصلاة والسلام بذلك ، لكن ليس أن يقتر على نفسه وزوجته من أجل رغد الأبناء مستقبلا فعلى الأبناء بذل الجهد ليصنعون لأنفسهم ما يطمحون إليه.

عندما كان ابني في الصف الخامس وهو يهوى القراءة مثلي كان هذا الكتاب من أكثر الكتب إثارة له فلقد شعر بأن فرصة الثراء للناس متاحة لعدد من الأشخاص بعدد نسخ الكتاب وكان يود لو استطاع استيعاب الأفكار الموجودة في الكتاب ، كما كان ينتظر أن يصبح أكبر سنا قليلا ليبدأ في تنفيذ المراحل الأولى للثراء ، وهو يرجع عدم كونه ثريا وهو في المرحلة المتوسطة لخالته التي استعارت منه هذا الكتاب ولم تعيده إليه ، ولا يفهم لما خالته كسولة عن تطبيق ما في الكتاب حيث يشعر أنها لا زالت في عداد الناس العاديين .

تعريف التحليل المالي : أهداف التحليل المالي

تعريف التحليل المالي: يعتبر التحليل المالي وسيلة جد ضرورية من أجل الوصول الى تخطيط مالي سليم . كما يبين لنا الحالة المالية للمؤسسة في فترة زمنية و ذلك باستعمال مجموعة من التقنيات و التي تتمثل في النسب المالية و كذلك رؤوس الأموال العاملة .الهدف من التحليل المالي هو :

1) البحث عن شروط التوازن المالي في المدى القصير و البعيد .
2) اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف في السياسة المالية .
3) استخلاص بعض الحلول و الاقتراحات في عملية التسيير المالي .
4) القيام ببعض الدراسات التفصيلية للبيانات المالية .

نتائج التحليل المالي

بعد إجراء الفحص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة و معالجتها، استعمال وسائل معينة و لهذا فان هناك نتائج داخلية و خارجية .

نتائج التحليل الداخلي

1) وضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في المراقبة العامة .
2) إعطاء حكم على التسيير المالي لفترة تحت التحليل.
3) اتخاذ القرار في عملية توزيع الأرباح أو استثمارها.
4) إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية .

نتائج التحليل الخارجي

من بين نتائج التحليل الخارجي ما يلي

- تقييم النتائج المالية بواسطة تحديد الأرقام الخاضعة للضريبة .
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع .
- اقتراح سياسة مالية من أجل تغيير الوضعية المالية .
- تقييم الوضعية المالية و مدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض .

أهداف التحليل المالي

- تقييم كفاءة الادارة وطريقة ادارتها للمنشأة.
- معرفة قدرة المنشاة على مقدرتها لسداد ديونها و قدرتها على الاقتراض عند الحاجة.
- معرفة الوضع المالي داخل جدار المنشاة.
- تقييم نتيجة الاستثمار في المنشاة.
- توضيح وضع المنشاة في القطاع الذي تنتمي له.
- تقييم مستوى انظمة الرقابة داخل جدار المنشاة.

- تقييم خطة العمل المطبقة داخل جدار المنشاة.

ادوات التحليل المالي

1) تحليل مالي مقارنة بالقوائم المالية.
2) تحليل مالي مقارنة بقوائم الدخل.
3) تحليل مالي مستند الى رقم قياسي لا يمكن تجاوزه.
4) تحليل مالي بقوائم مصادر الاموال واستخداماتها

البورصة وسوق الأوراق المالية

يرجع استخدام كلمة " بورصة " للدلالة على المكان أو العمليات المتعلقة بالأوراق المالية إلى لقب تاجر بلجيكي يدعى " فان دي بورص " يمتلك فندقا في مدينة بروج " البلجيكية وكان هذا الفندق ملتقى التجار في هذه المدينة وذلك خلال القرن السادس عشر الميلادي.

أما البورصة في معناها العام فهي : المكان الذي يتم فيه التعامل على حاصلات أو صكوك – أوراق مالية – تحت إشراف السلطة العامة .

البورصة عبارة عن سوق مستمرة يتم العمل من خلالها على الأوراق المالية في أوقات العمل الرسمية ، وتتميز البورصة عادة بأنها أسواق كاملة بالمعنى الاقتصادي ومعنى الكمال في هذا الخصوص : توافر معرفة البائعين والمشترين بأحوال السوق وذلك بحكم الاتصال التام فيما بينهم ، وتجانس الأوراق المالية المتعامل فيها تجانسا كاملا ، وتوفر حرية البيع والشراء ، وقدرة المتعاملين في السوق على تحين الفرص الممكنة للاستفادة من تقلبات الأسعار الفعلية والمتوقعة .

وتحقق في البورصة المنافسة الحرة حيث تتحدد فيها الأسعار وفقا لقانون العرض والطلب إلا عند الضرورة ، وبحكم اجتماع المتعاملين في مكان واحد فإنه يتحقق الاتصال بينهم ويؤدي هذا إلى وجود سعر واحد يكون مقياسا للأسعار داخل البورصة وخارجها . كما تتميز عمليات البورصة وأسعارها بالعلانية حيث يتصل

سمسار البائع وسمسار المشترى عن طريق النداء ، وتدون الأسعار في لوحة معدة لذلك ويطلع عليها الكافة ،كما تقوم الشركات والجهات الاقتصادية ووسائل الإعلام بنشر كافة البيانات المتعلقة بالشركات وصكوكها وأرباحها ومراكزها المالية وهو ما يحول دون خلق سعر غير واقعي . ولهذه الميزات الكثيرة أثرها الفعال في تنشيط حركة التعامل داخل البورصة وامتصاص أي هزات أو تقلبات تؤثر على السوق سهولة استثمار رؤوس الأموال: يمتاز الاستثمار في بورصة الأوراق المالية بالسهولة واليسر وذلك مقارنة بمجالات استثمارية أخرى ، وتظهر هذه السهولة في إمكان استثمار أي مبلغ مالي صغير أو كبير ، ولأي مدة طالت أم قصرت ولا يحتاج ذلك إلى خبرات اقتصادية عالية ، ويتيح الفرصة لتنويع الاستثمار فيمكن توزيع رأس المال المستثمر في أسهم شركات صناعية أو زراعية أو تجارية أو عقارية أو غير ذلك من المجالات الاستثمارية .

تشجيع الادخار وتجميع الأموال: تحقق البورصة للمدخرين المزايا التي تشجعهم على توظيف أموالهم في الأوراق المالية حيث تعطيهم الأمان الكامل لرؤوس أموالهم ، والحصول على عائد منتظم للورقة المالية التي يتعامل فيها كما تعطيهم الحق في سهولة التصرف في الصك في أي لحظة ، كما أن العلانية المتوفرة في البورصة تساعد المدخر في اتخاذ القرار المناسب لتوظيف أمواله.

موازنة الأسعار: وتسمى هذه الوظيفة بعمليات التطابق ، وهي عبارة عن عمليات موازنة في الأسعار لسهم معين بين بورصات دولة معينة إذا كان فيها أكثر من بورصة كبورصة القاهرة والإسكندرية في مصر فهبوط سعر سهم ما في بورصة القاهرة مثلا يدفع المحترفين إلى شرائها بقصد بيعها بثمن أعلى في سوق الاسكندرية ،فعملية البيع والشراء هذه تضمن عمل موازنة بين الأسعار وزوال الضغط الذي يحدث في أحد الأسواق بسبب زيادة الطلب على الشراء أو زيادة العرض في صورة مبيعات ضخمة وبذلك يتلاشى تذبذب الأسعار الحاد من زيادة أو انخفاض . وكذلك الحال في أسهم الشركات الدولية حيث تكون عمليات الموازنة بين بورصات الدول المقيدة بها أسهم هذه الشركات

عوامل نجاح البورصة في أداء وظائفها على الوجه الأكمل حتى تقوم البورصة بأداء وظائفها على الوجه الأكمل يفترض توافر شروط معينة :

- سياسة اقتصادية رشيدة منزهة عن العبث والسفه وإهدار المال وتجنب التركيز على الاستثمار الترفي والاستفزازي لجموع المواطنين .
- أوضاع سياسية واقتصادية وقانونية مستقرة تساعد على استقرار رأس المال الذي يمتلكه المخلصون للوطن والراغبون في جني أرباح حقيقية نتاج استثمار حقيقي وتمنع زمرة اللصوص ومحترفي نهب المال العام،والراغبون في الحصول على التسهيلات الاستثمارية والإعفاءات الضريبية ثم الهروب بعد ذلك
- اقتصاد منتعش ووفرة مدخرات
- هيكل متكامل من البنوك والمؤسسات المالية التي تستخدم أساليب فنية متقدمة ووجود كوادر فنية ذات خبرة مرتفعة .
- شفافية كاملة والبعد عن التلبيس والتدليس والمحاباة
- سياسة ضريبية مستقرة
- المؤسسات العاملة في مجال الأوراق المالية .

تعريف التجارة

- التجارة هي الحصول على المال بالمبادلة بهدف الربح. و تشمل البيع والصرف والسلم.
- تبادل البضائع، أو الخدمات.
- هي التناقش على ثمن البضائع ويتم الدفع باستخدام وسائل للتبادل التجاري تدعى النقود.
- التجارة تبادل السلع أَو الخدمات،تكون بين اثنين (تجارة ثنائية) أَو بين أكثر من طرفين (تجارة متعددة الجوانب)
- التجارة هي محاولة الربح بزيادة المال بشراء البضاعة بثمن وبيعها بالغلاء.
- عملية الوساطة والتوسط بين المنتج والمستهلك .

- التجارة تحويل المنتجات من الحالة البدائية إلى سلع بغرض بيعها بعد صنعها بهدف الربح .
- التجارة أنشطة تلبي احتياجات المستهلك في المكان والزمن المناسبين وبالسعر المناسب للمنتج.

المكان الذي يتم به تبادل البضائع يدعى تقليديا السوق ثم أصبحت كلمة سوق تدل على مجمل المجال الذي يمكن للتاجر بيع بضاعته فيه فلم يعد محصورا في مكان واحد وإنما يشمل كافة الخيارات المتاحة له للبيع. يتم التفاوض خلال البيع على سعر البضائع الذي يقدر قيمتها ويتم الدفع حاليا عن طريق وسائل للتبادل التجاري تدعى النقود، بدلا من الشكل التقليدي للبيع الذي كان عبارة عن مقايضة (بضاعة مقابل أخرى).

تتركز التجارة على تبادل السلع أَو الخدمات، التبادلات قد تحدث بين طرفين (تجارة ثنائية) أَو بين أكثر من طرفين (تجارة متعددة الجوانب). تم اختراع المال لتسهيل عملية التجارة وفي العصر الحديث ادخلت الى التجارة بطاقات الائتمان والتجارة الإلكترونية لتسهيل تداول الأسهم التجارية وعمليات الشراء الفورية.

المدلول القانوني : في هذا الخصوص مفهوم التجارة يتسع ويتجاوز المفهوم اللغوي والاقتصادي ليشمل تحويل المنتجات من حالتها الأولية إلى سلع بقصد بيعها بعد إعادة صنعها وهي ما تسمى بالصناعات التحويلية، وأيضا يشمل النشاط المتعلق بالصناعة والنقل البحري والجوي والبنوك وما يلحق بها من حرف تجارية كالسمسرة والوكالة بالعمولة والتأمين وغيرها من ضمن التجارة (الشرقاوي – القانون التجاري)

تعريف السوق

يعرف مفهوم السوق بشكل عام على أنه :

السوق هو منطقة جغرافية تجمع المشترين بالبائعين، و بالنسبة للاقتصاديين فيعرف بأنه العلاقة بين العرض والطلب لسلعة ما.

و حسب تعريف برايد و فريل فإن السوق يجمع بين شركات وأشخاص هم بحاجة لسلعة ما ،ولديهم أو لديها المقدرة والرغبة والسلطة لشراء تلك السلعة.

و يعرف السوق حسب أقسامه بأنه : السوق الاستهلاكي والسوق الصناعي والسوق الحكومي كما يلي :

السوق عبارة عن مجموعة من المشترين الذين يرغبون في شراء السلع التي ستشبع حاجاتهم الشخصية والعائلية ويقدرون على شرائها ولا يشترونها بقصد تحقيق الأرباح، و هذا ما يسمى بالسوق الاستهلاكي.

أما السوق الصناعي فهو يحوي مجموعة من المشترين الذين يشترون السلع والمواد من أجل استخدامها في عملية الإنتاج.

و نأتي أخيرا إلى السوق الحكومي، حيث أن السلع المنتجة ليست لاستهلاكها وانما لتسهيل انتاج سلع وخدمات أخرى.

و يمكن ان نعرف السوق أيضا بما يلي:

السوق هو مجموعة من المشترين سواء أكانوا أشخاصا طبيعيين أم منشآت ويعتبر هؤلاء هدف كل المجهودات التسويقية للمنشأة . إذ تبحث عن الحاجات والرغبات غير المشبعة التي تمثل فرصاً تسويقية جيدة ، و السوق لا يقتصر على المشترين الحاليين فقط ، ولكن يمتد إلى المشترين المرتقبين باعتبار أن الجهود التسويقية تنفذ في الفترة المستقبلية .

السوق مكان يتم فيه تبادل السلع ، بغض النظر عن كون هذا المكان محدداً جغرافياً في مبنى أوعبر الإنترنت، حيث يكون البائع والمشتري في بقعتين جغرافيتين مختلفتين)

السوق يشكل التقاء بين العرض و الطلب للسلع و الخدمات و رؤوس الأموال.و يعرف كذلك على أنه المكان أو التنظيم الذي يمكّن البائعين و المشترين لسلعة معينة الاتصال ببعضهم البعض .

السوق عبارة عن مجموعة من العلامات المكتشفة عن طريق المستهلك تعبر عن نوع المنتج .

أنواع الاسواق :

وسوف اقوم بعرض انواع الاسواق حسب عنصر المنافسه

- نوع السوق حسب عنصر المنافسة تسمى "اسواق المنافسه الكامله"
- نوع السوق حسب عنصر المنافسة تسمى "سوق الاحتكار الكامل "
- نوع السوق حسب عنصر المنافسة تسمى "سوق المنافسه الاحتكاريه"
- نوع السوق حسب عنصر المنافسة تسمى" سوق احتكار القله"

تطور المحاسبة المالية

وفي أواخر القرن الثامن عشر ظهرت في الأفق علامات تطور جديد في المحاسبة نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعيه ، فظهور الثورة الصناعية أدت إلى تطور الوحدات الإنتاجية والى تكوين شركات المساهمة للقيام باستثمار رؤوس الأموال الضخمة اللازمة للصناعة ، وقد تميزت هذه المشروعات بانفصال الملكية عن الإدارة وبالمسؤولية المحددة كما أدى إلى تعقد العملية الإنتاجية وزيادة استخدام عوامل الإنتاج وبتالي إلى صعوبة وتعقد الوظيفة الإدارية

ومع هذا التطور تغيرت النظرة إلى طبيعة وظيفة المحاسبة ولم تعد وسيلة لخدمة أهمية أصحاب المشروع فقط . بل أصبحت أيضا وسيلة لخدمة الإدارة عن طريق تقديم البيانات التفصيلية التي تساعد الإدارة في رسم السياسات المختلفة المتعلقة بأوجه نشاط المشروع والإشراف على تنفيذها والرقابة عليها .

ويترتب على ذلك ظهور أهمية محاسبة التكاليف الفعلية والتي تهدف إلى تحديد تكلفة المنتج والرقابة على عناصر التكاليف وتقديم التقارير للمحتويات الاداريه المختلفة لقياس مدى الكفاية في تحقيق الأهداف المطلوبة من قيام المشروع .

ومنذ أواخر القرن التاسع عشر وفي خلال القرن العشرين ومع زيادة حجم المشروعات وانتشار ظاهرة اندماج الشركات ، ومع زيادة تدخل الدولة في شؤون الإنتاج والاستهلاك ،ومع التقدم الكبير في الوسائل التكنولوجية وانتشار المخترعات الجديدة ومع زيادة المنافسة بين المشروعات المختلفة لتقديم السلع او الخدمات لإشباع رغبات الأفراد اللانهائية والمحافظة على راس المال ونموه ، والبحث الدائم عن الأسواق الجديدة ومع زيادة حاجةالمستثمر الخارجي للبيانات المحاسبية من اجل توجيه أمواله نحو الاستثمارات المربحة ومع كل ذلك تطورت المحاسبة وزادت الحاجة إلى خدمات الحاسب وأصبحت المحاسبة وسيله لقياس مدى كفاءة الإدارة وبالتالي وسيله لخدمة المجتمع بصفه عامه ، ونرتب على ذلك ظهور فروع متعددة ومختلفة من المحاسبة بعقد مد الإدارة بالبيانات التفصيلية التحليلية اللازمة لخدمة الإدارة من جهة ولقياس مدى كفايتها من جهة أخرى ومن دراسة التطور التاريخي للمحاسبة نستطيع أن نحدد بعض الحقائق المتعلقة بنشأة المحاسبة وتطورها :

1. المحاسبة وليدة ظروف اقتصادية وقانونية واجتماعية ، ولقد تطورت مع تطور الحاجة إلى البيانات المحاسبية لخدمة طوائف متعددة .
2. المحاسبة وسيلة وليست هدفا ولقد تطورت هذه الوسيلة في مراحل متعددة . فمنها وسيلة لخدمة أل أداره إلى وسيلة لخدمة المجتمع ويجدر الاشاره هنا أن كل مرحله من هذه المراحل ليست بدايل وكل منها لاتحل محل الأخرى التي تسبقها ولكنها في رأي مراحل مكمله لبعضها البعض وتؤدي إلى زيادة مسؤولية المحاسب فعليه أن يقدم البيانات الازمه في الوقت والقالب المناسب لكل طائفة من الطوائف التي تحتاج أليها .
3. أن تطور المحاسبة مع تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى ظهور فروع متعددة فمن المحاسة الإدارية إلى المحاسبة الإدارية بفروعها المختلفة إلى المحاسبة الاجتماعية وكل من هذه الفروع يخدم فئة من الفئات التي تحتاج إلى البيانات المحاسبية الإدارية .

أهداف المحاسبة المالية

تهدف المحاسبة الى تحقيق ما يلي:

- تسجيل العمليات الإدارية اليومية عند حدوثها مباشرة للرجوع اليها عند الحاجة .
- تصنيف و تبويب هذه العمليات لتستطيع المنشأة معرفة ما لها من اصول وما عليها من التزامات.
- اعداد الحسابات الختامية لمعرفة نتيجة المشروع من ربح او خسارة.
- تقصي الاسباب التي ادت الى الخسارة ومحاولة تجنبها مستقبلاً.
- اعداد قائمة المركز المالي (الميزانية) لمعرفة حقيقة اصول وخصوم المشروع.
- مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات السليمة من خلال تزويد الادارة بكافة المعلومات الإدارية الضرورية.
- المحاسبة اداة لخدمة المجتمع وذلك من خلال بيانها لمدى كفاية ادارة المشروع.

أهمية المحاسبة الإدارية في النشاط الاقتصادي :

المحاسبة في أي مشروع مهما كان شكله مشروعاً فردياً ام شركة اشخاص او شركة مساهمة عامة او مؤسسة عامة تقدم خدمة لفئات متعددة منها:-

1) اصحاب الملكية :- تهتم المحاسبة بثياس نتيجة نشاط المشروع من ربح او خسارة وتحديد المركز الماليو اصحاب المشروع في حاجة لمعرفة التقدم الذي تحرزه المنشأة ومعرفة درجة الفاعلية التي تستخدم بها موارد المشروع.
2) الادارة تقدم المحاسبة للأدارة المعلومات والتقارير الوافية التي تمكنها من ادارة العمليات اليومية للمنشأة بصورة سليمة فمثلاً في المشروعات ذات الاقسام

يمكن تحديد نتيجة اعمال كل قسم على حده وبالتالي معرفة الاقسام التي تحقق خسارة وثم اتخاذ قرار بالغاء هذا القسم إذا كان ذلك ضرورياً.

3) الدائنون وحملة السندات : يهتم دائنو المشروع بالوضع المالي للمشروع لمعرفة مقدرته على السداد ، ومن هنا فان البنوك قبل منح تسهيلاتها الائتمانية لعملائها تطلب منهم معلومات كامله عن المشروع كالميزانية في آخر سنه وذلك لدراستها . ويعطى الدائنون أهميه خاصة لسيولة المنشاة واتجاهات الأرباح واثرها على السيولة .

4) دائرة ضريبة الدخل :-تهتم ضريبة الدخل بتحديد أرباح المشروع بدقة حتى تستطيع أن تحتسب الضريبة المستحقة ولكن هذا لا يتم ألا إذا كانت المنشاة تمسك دفاتر منتظمة وحسابات أصولية وبعد تدقيق حسابات المنشاة من قبل مدقق للحسابات

5) المحللون الماليون :-يقوم المحلل المالي بتحليل المعلومات الإدارية وذلك لتقديم النصح والإرشاد للجمعيات التي تطلبها مثل المستثمرون .

الاقتصاد المعرفي

إن التحول من الاقتصاد القائم على رأس المال إلى اقتصاد المعرفة يتم من خلال تفاعل ثلاث قوى هي:

- التغير التكنولوجي، ويشمل تكنولوجيا والموارد، والتكنولوجيا البيولوجية.
- تحرير التجارة، وتدويل أنظمة الإنتاج
- تحرير حركة رأس المال في النظام الاقتصادي العالمي، وهذا يتطلب إعادة أو هيكلة الاقتصاد، والإنتاج، والطاقة، والمواصلات وبقية الأنشطة لضمان الاستمرارية.

إن آثار هذه التحول أصبحت جلية للعيان على مستوى الدول والشركات والأفراد والمجتمعات. فعلى مستوى الأفراد وهم نواة المجتمعات التي تشكل الدول، فعليهم أن يعملوا باستمرار على تحسين مستوى مهاراتهم لمواكبة التطورات

والتحولات المستمرة والسريعة في مراكز عملهم وفي المجتمع الذي يعيشون فيه. إن الولوج إلى اقتصاد المعرفة يتطلب من الدول التخلص من جميع القيود غير الضرورية والقوانين التقليدية والعادات والتقاليد والثقافات المقيدة للتطورات، فالدول والمجتمعات التي تتمتع بمستويات ثقافية عالية، وتمتلك القوانين المرنة هي الأكثر قدرة على التأثير والتأثر في اقتصاد المعرفة، وحتى تتمكن الدول من التحول من اقتصاد رأس المال والعمل إلى اقتصاد المعرفة، فإن هذا يتطلب منها أن تولي النظام التعليمي العناية الكافية وذلك من خلال ما يلي:

- يجب أن يكون النظام التعليمي مرناً حتى تتمكن الدولة من تطبيق إستراتيجية التحول إلى اقتصاد المعرفة.
- أن يتم تطوير سياسات التعليم للتأكد من أن جميع الطلبة لديهم القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعرفة والاتصالات، وهم صغار السن، وأن تكون أدبيات المعلومات والمعرفة ومهارات الحاسوب جزءاً من اهتمام الدولة.
- أن يتم تأهيل المعلمين دون استثناء بصورة إجبارية على مهارات الحاسوب، وأن تزودهم بجميع التجهيزات اللازمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال تكنولوجيا المعرفة والاتصالات.
- توفير فرص الاستثمار في مجال التدريب في حقل المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات، لزيادة عدد العاملين القادرين على المشاركة في الصناعات التي تعتمد على المعرفة.
- توفير فرص التدريب للعاملين القدامى في جميع القطاعات العامة والخاصة على مهارات الحاسوب والإنترنت، بحيث تصبح قادرة على التعامل مع اقتصاد المعرفة.

العوامل الأساسية الواجب توفرها لضمان نجاح اقتصاد المعرفة:

1) التعليم: إن التعليم ضرورة أساسية من ضرورات نجاح اقتصاد المعرفة، ومن الأمثلة الحية على ذلك تايوان، هونغ كونغ، وغيرها من الدول التي كانت في فترة من الزمن من الدول ذات الدخل المنخفض وتمكنت هذه الدول خلال العقدين الماضيين من أن تتجاوز ذلك بكثير. حيث أصبحت من الدول ذات الدخل العالي، وذلك يعود إلى الاستثمارات الكبيرة في التعليم والتدريب المهني، مما شجع أبناءها على الإلتحاق بالتعليم العالي والتقني.

2) الهجرة: إن الهجرة تفسح المجال للدول لاستقطاب ذوي الكفاءات العالية والمدربة، وذات الخبرة الطويلة، مما يجعلها تساهم بكفاءة واقتدار في تطوير اقتصاد المعرفة، لذا يجب أن تكون سياسات الهجرة خالية من القيود السياسية القانونية والمادية، لتسهيل عملية اجتذاب المهارات المطلوبة.

3) البحث والتطوير: إن من المحددات الهامة في اقتصاد المعرفة سرعة الإبداع العلمي والتكنولوجي، هذا وتأخذ الدول مراكزها التنافسية في العالم بناءً على قدرتها في سرعة الخلق والإبداع، حيث تنتشر أخبار الأبحاث والإبداع في جميع أنحاء العالم في أجزاء من الثانية.

4) الإبداع: يتطلب البيئة الملائمة، فالدول والمجتمعات التي تتمتع بمستويات علمية عالية وعادات وتقاليد منفتحة تكون هي الأقدر على الإبداع والتقدم.

5) تغير هيكل الصادرات: لقد كانت الصادرات لدول العالم المتقدم والنامية والأقل نمواً تتكون من السلع المادية، أما اليوم فأصبحت الدول المتقدمة تعتمد في صادراتها على إنتاج وتوزيع واستعمال المعرفة، أما الدول النامية- وخاصة العربية منها- لا زالت المعرفة تشكل جزءاً لا يذكر من صادراتها، مما يجعلها تقف أمام تحديات اقتصادية كبيرة. وعليه فإن على جميع الدول النامية – والأردن منها- أن تعمل على تبني خطط قصيرة ومتوسطة المدى للتحول إلى اقتصاد المعرفة، وأن تعمل على إعادة صياغة القوانين والأنظمة المعمول بها بما يتلاءم مع روح العصر، ومفهوم اقتصاد المعرفة، وأن تزيد حجم الاتفاق والاستثمار في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتعليم

العالي والمهني والتدريب البشري، لتتمكن من مواكبة التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة، من أجل الولوج إلى عالم اقتصاد المعرفة، والامتزاج الإيجابي في عالم اتخذ من المعرفة والتكولوجيا الخاصة بها هوية له.

ما هي صناديق الاستثمار

تعرف صناديق الإستثمار بأنها وعاء مالى لتجميع مدخرات الأفراد واستثمارها في الأوراق المالية من خلال جهة ذات خبرة في إدارة محافظ الاوراق المالية . فهى احد الاساليب الحديثة في إدارة الأموال، وفقاً لرغبات المستثمرين واحتياجاتهم الخدمية ودرجة تقبلهم للمخاطر . بما يعود بالفائدة على البنك الذى يؤسس صناديق الاستثمار، وعلى المدخرين وعلى الاقتصاد ككل . وصناديق الإستثمار هنا أحد أساليب الاستثمار الجماعى المرتبطة تماماً بسوق الأوراق المالية، وبمدى قوة البورصة ونشاطها . فهى وسيلة لتأمين عمليات تمويل الاقتصاد الوطني عن طريق ربط المدخرات الوطنية بأسواق المال بما يحقق حماية المستثمرين وصناديق الاستثمار عبارة عن بناء مالي لتجميع وإدارة أموال المستثمرين، حيث يقدم المستثمرون أموالهم لإدارة الصندوق المحترفة والتي بدورها تعمل على استثمارها في الأوراق المالية لتحقق الكسب لجميع الأطراف .

ويلاحظ أن صغار المستثمرين الذين يشترون الأوراق المالية لا يستطيعون الإستفادة من مزايا التنويع ويرجع ذلك إلى ضآلة أو صغر إستثمارتهم، لذلك تقدم صناديق الإستثمار الأسلوب أو الطريقة التي يمكن بها تحقيق هذه الغاية لصغار المستثمرين، أي التنويع، والصناديق تستطيع تحقيق مالم يستطيع المستثمر تحقيقه _ أى تكوين محفظة أوراق مالية- ومن ناحية أخرى يتولى ادارة هذه الصناديق مدراء ذوى خبرة وكفاءة عالية وهو مالا يستطيع المستثمر تحقيقه ، وكذلك توفر هذه الصناديق السيولة اللازمة وذلك من خلال إستعدادها لإعادة شراء حصص أو أسهم أو وثائق المستثمر بناء على طلبه، وبالتالي تعتبر المهمة الأساسية لمدراء المحافظ المالية بصناديق الإستثمار هى الإستثمار في المحافظ المالية التي تتوافق مع رغبات المستثمرين.

ويمكن تلخيص مفهوم صناديق الاستثمار كما يلي

- صناديق الإستثمار هى وسيط مالى له ذمة مالية مستقلة عن الجهة التي تديره
- صناديق الاستثمار تقوم بتجميع الأموال من المستثمرين مقابل إصدار صكوك مالية تعرف باسم وثائق الإستثمار
- صناديق الاستثمار يقوم بادارتها محترفون ومتخصصون على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية باعتبارهم نواب عن حملة الوثائق في اختيار أفضل مجالات الاستثمار التي تحقق أعلى عائد في ظل أقل مخاطرة ممكنة .تعتبر صناديق الاستثمار أوعية مالية تسعى إلى تجميع واستثمار مدخرات الأفراد، وتقوم بإعادة توظيفها نيابة عنهم في الأسهم والسندات في شكل وحدات يمكن شرائها أو بيعها دون الحاجة إلى التعامل مع سماسرة الأوراق المالية

معلومات عن عمليات صناديق الاستثمار

عمليات صناديق الاستثمار

تتمثل العمليات التي تقوم بها صناديق الاستثمار فيما يلي:

التسعير:يقصد بالتسعير إعلان سعر الوحدات الاستثمارية في الصندوق، وتحدد الصناديق الاستثمارية في نظام تأسيسها هل هي مفتوحة أو مغلقة . فإذا كانت مغلقة ، لا يقوم المدير بإعلان سعر للوحدات إلا في آخر يوم من عمر الصندوق ، على أن ذلك لا يعني أن تلك الوحدات ليس لها سعر خلال هذه المدة إذ يمكن التعرف على قيمتها من خلال تبادلها في الأسواق المنظمة كالبورصات أو من خلال تبادلها بطريقة البيع المباشر بين المستثمرين .

أما إذا كان الصندوق مفتوحاً فإن المدير يحدد يوماً معيناً، كالأربعاء من كل أسبوع إذا كان أسبوعياً، أو اليوم الأول من كل شهر إذا كان شهرياً وهكذا. وهذا اليوم يسمى يوم التسعير وفيه يعلن المدير سعر الوحدة الاستثمارية وهو السعر الذي

يمكن بناء عليه خروج المستثمرين الراغبين في الحصول على السيولة ودخول أولئك الذين يرغبون في الاستثمار .

الرسوم على المشتركين: تفرض الصناديق الاستثمارية أحياناً رسوماً على المشتركين لتغطية جزء من تكاليفها ولا سيما تلك المتعلقة بعمليات توظيف الأموال، وتتبنى بعض الصناديق المفتوحة التي تتداول وحداتها في الأسواق المنظمة طريقة فرض الرسوم عند الاشتراك ، بينما تتبنى صناديق أخرى طريقة فرض الرسوم عند الخروج من الصندوق. وتربط بعض الصناديق هذه الرسوم بمدة بقاء المستثمر في الصندوق بحيث تتناقص تلك الرسوم بقدر ما تطول هذه المدة، وفي الصناديق المغلقة التي يجرى تداول وحداتها في الأسواق المنظمة ربما احتاج المستثمر إلى دفع رسوم للسمسار في السوق .

الاسترداد والتداول: لما كان عنصر السيولة يعد من أهم عناصر الجذب في صناديق الاستثمار ، فقد صممت لتوفر للمستثمرين طرائق فعالة في تحقيق هذا المطلب، وتعتمد الصناديق المفتوحة على ما يسمى بالاسترداد حيث يمكن للمشاركين استرداد أموالهم بصفة دورية، وبالتالي يقوم عمل هذه الصناديق على حرص المدير على الاحتفاظ بقدر من السيولة يمكنه من شراء وحدات أولئك المستثمرين الذين يرغبون في استرداد أموالهم في يوم التسعير، ويعتمد حجم هذه السيولة على خبرة المدير وعلى عمر الصندوق والظروف والبيئة الاقتصادية التي يعمل فيها الصندوق . أما الصناديق المغلقة فلا تتحقق السيولة فيها إلا بتداول الوحدات في سوق منظمة.

رسوم الإدارة: يحصل المدير في كل أنواع الصناديق على رسوم مقابل إدارته، وتصمم طريقة احتساب رسوم المدير بحيث تولد الحوافز لديه على تحقيق النمو للصندوق، ولذلك يعتمد حسابها على ما يسمى بالقيمة الصافية لأصول الصندوق، حيث يقوم المدير عندئذ بحساب هذه القيمة الصافية بصورة دورية، وفي حالة الصناديق المفتوحة يفعل ذلك في يوم التسعير ويقتطع أجره بالنسبة المتفق عليها، ويتراوح أجور الإدارة غالباً بين 1% إلى 5% سنوياً .

الاحتياطيات: تحتفظ الصناديق عادة باحتياطيات تقتطعها من الأرباح وذلك بغرض تحقيق الاستقرار في ما يدفعه الصندوق من أرباح للمشاركين فيه، وتعويض الخسائر التي قد تحصل في بعض الأوقات .

علم إدارة المال.

في صيغة الفعل فإن كلمة تمويل تعني توفير الاعتمادات المالية للاعـمال أو للمشـتريات الفردية الضخمة (مثل السيارات والمساكن).

إن النشاط التمويلي عبارة عن تطبيق مجموعة أساليب يستخدمها الأفراد أو المـنظمات (كيانات) لإدارة اموالهم، وعلى وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخليهم ومصـاريفهم بالإضـافة إلى المخاطر المتعلقة باستثماراتهم. فالكيان الذي دخلـه يفـوق عـن مصروفاتـه بإمكانـه إقـراض أو استثمار ذلك الفائض. في المقابل فإن الكيان الذي يكون دخله أقل من مصروفاتـه بإمكانـه رفـع رأسماله إما بالاقتراض أو من خلال بيـع حقـوق ملكيـة أو تخفـيض مصـاريفه أو زيـادة دخلـه. ويمكن للدائن أن يجد مقترض من خلال وسيط مالي كالمصارف، أو أوراق الدين أو السـندات في أسواق السندات. فيجني الدائن فائدة أقل من تلك التي يدفعها المقترض ويذهب الفرق لصالح الوسيط المالي.

و يعمل المصرف على تجميـع أنشـطة الـدائنين والمقترضـين. فيقبـل المصرف ودائـع مـن الدائنين يدفع عنها فائدة معلومة، ومن ثم يقوم بإعـارة هـذه الودائـع للمقترضـين. هكـذا فـإن المصرف يقوم بتنسيق أنشطة الدائنين والمقترضين مع بعضهم البعض مهـما اختلفـت احجـامهم، ويمكن القول إن المصرف يمنع تدفع النقود في الهواء.

ومن امثلة مالية الشركات عمليـة بيـع الأسـهم لصـالح مؤسسـات اسـتثمارية كالمصـارف الاستثمارية التي تقوم بدورها ببيع هذه الأسهم للعموم. ويمنح السهم مالكه، أياً كان، جزءاً من ملكية تلك الشركة. فإذا كنت تملك سهم واحد من الشركة س والتي يبلغ مجمـوع اسـهمها 100 سهم فإنك بهذا تمتلك 1% من الشركة. وبطبيعة الحال فإن الشركـة تقـبض مقابـل هـذا السـهم نقد تقوم باستخدامه لتوسيع عملياتها وتسمى العملية (بتمويل حقوق الملكية). وتمويل حقوق الملكية بالإضافة إلى بيع السندات (أو أيـة طريقـة أخـرى للتمويـل بـالاقتراض) يسـمى الهيكـل الرأسمالي للشركة.

يستخدم التمويل أيضاً من قبل الأفراد (المالية الشخصية)، أو الحكومات (المالية العامة) أو منظمات الأعمال (مالية شركات) إضافة إلى العديد من المنظمات مثل المدارس أو المنظمات غير الربحية. وبشكل عام فإن الهدف من كل النشاطات المذكورة اعلاه يتحقق عبر الاستخدام الأمثل للأدوات المالية مع مراعاة الوضع التنظيمي للنشاط.

و يعتبر التمويل من أهم اوجه إدارة الأعمال. ففي غياب التخطيط المالي الجيد فإن نجاح المؤسسات الجديد غير وارد. فإدارة المال (السيولة) عنصر جوهري لتأمين مستقبل الأفراد والمنظمات.

مالية الشركات

إن مهمة مالية الشركات (أو المالية الإدارية) هي توفير الاعتمادات المالية لتمويل أنشطة الشركة. وتنطوي على عملية الموازنة بين المخاطر والربحية عند محاولة تضخيم ثروة الشركة أو قيمة أسهمها.و يتم توفير الاعتمادات المالية طويلة المدى من خلال حقوق الملكية أو القروض طويلة الأجل (و غالباً ما تكون سندات) ويشكلان هيكل رأس المال. فيما يتم توفير الاعتمادات المالية قصيرة المدة (أو رأس المال العامل) غالباً عبر قروض مستمرة من المصرف.

كذلك يعتبر الاستثمار (أو إدارة المحفظة الاستثمارية) من قرارات الشركة التمويلية. والاستثمار هو حيازة أصول أملاً في أن تحافظ على قيمتها أو تزيد. وعند إدارة الاستثمار (بناء المحفظة) يجب أن يتخذ قرار حيال ماذا وأين وما حجم ما يستثمر. ولهذا يجب على الشركة أن:

تحديد الأهداف وقيودها : مثل الأهداف الفردية أو المؤسساتية، الإطار الزمني، المخاطر، الاعتبارات الضريبية.

معلومات عن مؤسسة التمويل الدولية

مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي، هـي أكبر مؤسسـة إنمائية عالمية تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في بلدان العالم النامية.

والمؤسسـة، التـي أنشـئت عـام 1956، مملوكـة للبلـدان الأعضـاء البـالغ عـددهم 184 عضواً الذين يقررون معاً سياساتها. ويتيح عملها في أكثر من 100 بلد نام للشركات والمؤسسـات المالية في الأسواق الصاعدة: خلق الوظائف، وتحقيق إيرادات ضريبية، وتحسين حوكمة الشركات والأداء البيئي، والمساهمة في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها.

ما هو التمويل الإسلامي

الميدان الأسرع نموا في التمويل الدولي

التمويل الإسلامي يشهد نموا كبيرا منذ عام 2008. نما ب 30% في العام الماضي. المصرفيـة الإسلامية هي مجرد جزء من قطاع التمويل الإسلامي بشكل عام، والـذي يتضـمن إدارة الأصـول والمنتجات الاستثمارية عـلى نحـو متزايـد أكـثر تطـورا. بلغـت الموجـودات الكليـة تحـت الإدارة الإسلامية 1 تريليون دولار في عام 2010. ويعزى النمو إلى عائدات النفط التي بلغت مسـتويات قياسية، وهذا بدوره يقود دول الشرق الأوسط لخلق مراكـز ماليـة ذات طـراز عـالمي مثـل دبي والبحرين وأبو ظبي وكوالالمبور و... وفقا لتقـديرات شركـة مـاكينزي، فـإن دول الشرق الأوسـط لديها مجموع 9 تريليون دولار للاسـتثمار في عـام 2020. ومزيـدا مـن الطلـب عـلى الخـدمات المصرفية الإسلامية يـأتي مـن النمـو في عـدد السـكان والـثروة مـن 1.6 مليـون مسـلم في العـالم. انكماش الائتمان العالمي الحالي يوفر فرصة للتمويل الإسلامي ليزهر.

ما هو حكم الشريعة؟

في قانون الشريعة الإسلامية، إنتاج المال من المال، مثل فرض فوائد، هي ربا ولا يسمح بها. يجب أن يكون إنشاء الثروة فقط من خلال التجارة المشروعة والاستثمار في الأصول. ولكن الاستثمار في الشركات العاملة بالكحول و التبغ والقمار والمواد الإباحية بشكل صارم محظورة.

كيف يعمل التمويل الإسلامي ؟

مبدأ التمويل الإسلامي يعتمد على منع جميع أشكال الفائدة. النموذج المالي الإسلامي مبني على أساس تقاسم المخاطر. العميل والبنك حصة من مخاطر أي استثمار بشروط متفق عليها، وتقسيم أي أرباح بينهما. الفئات الرئيسية في التمويل الإسلامي هي: الإجارة و الإجارة والاقتناء، والمضاربة، و المرابحة والمشاركة. الإجارة هي اتفاق على التأجير حيث يشتري البنك بند العميل ومن ثم يقوم بتأجيرها مرة أخرى خلال فترة محددة. الإجارة-والاقتناء هو ترتيب مماثل، بإستثناء أن بإمكان العميل شراء هذا البند في نهاية العقد. المضاربة الاستثمارية المتخصصة تقدم من قبل الخبير المالي في البنك الذي يتقاسم أي أرباح مع العمل ء . العملاء يخاطرون بفقدان أموالهم إذا كان الاستثمار غير ناجح، على الرغم من أن البنك لن يفرض رسومى التعامل إذا ما لم يتحول الربح. المرابحة هو شكل من أشكال الائتمان التي تمكن العملاء من إجراء عملية شراء دون الحاجة إلى إخراج قرض بفائدة. يشتري البنك عنصرا ويبيع بعد ذلك إلى العميل على مدى مؤجل. صكوك المشاركة هي شراكة استثمارية في الشروط المتفق عليها والتي تتقاسم الربح مقدما، ويتم ربط الخسائر إلى المبلغ المستثمر.

نتيجة لهذه التطورات وضعت المؤسسات المالية الإسلامية مجموعة واسعة من المنتجات المصممة لخدمة السوق المتنامية. هذه تلبية للحصول على قروض تمويل الإسكان والاستهلاكية التجارية، وتمويل المشاريع. في الآونة الأخيرة، كان لماليزيا والبحرين دور أساسي في الأوراق المالية القابلة للتداول إطلاقا. وينبغي لهذه السيولة

التي تشتد الحاجة إليها لتصميم سوق ثانوية للمستثمرين من المؤسسات في اسواق التمويل الإسلامي.

كما تم إطلاق العديد من صناديق "الإسلامية العادلة" الاستثمار، مع كل من مؤشر داو جونز ومؤشر فاينانشال تايمزمنما أدى إلى توفير مؤشرات لرصد هذه الأسواق المتنامية.

انتشرت الهيئات بالفعل لمعالجة قضايا معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات، والامتثال للشريعة، والتنظيم المصرفي المركزي. وقد أطلق مجلس الخدمات المالية الاسلامية (IFSB) في ماليزيا. وضعت هذه المبادرة من البلدان D-8 تأسيس تنظيم سوق التمويل الإسلامي على أساس ثابت.

التمويل الإسلامي في الدول غير إسلامية

كما كان متوقعا لأهم الأدوات التي تستخدمها المصارف الإسلامية هي تتشابه تقريبا مع تلك الموجودة في الأسواق المصرفية التقليدية. على وجه الخصوص، لا يزال هناك ندرة في أدوات نقية تتقاسم المخاطر حيث يتم تقاسم الأرباح والخسائر بالتساوي بين المستثمرين والمشغلين. مع ظهور الأدوات القابلة للتداول ينبغي معالجة ونقلت هذا الوضع الشاذ في الجيل القادم من المنتجات.

في الدول الغربية، أحرز تقدم كبير نحو إطلاق تيار الإسكان وغيره من المنتجات الاستهلاكية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية المالية. بعد فترة طويلة من التشاور والتوعية، صار الاتفاق على مقربة من السماح بإطلق هذه المنتجات على أساس تنافسي في العديد من البلدان. ومن المتوقع أنه في غضون الأشهر القادمة سوف نرى العديد من هذه المنتجات يجري تسويقها من المؤسسات المالية في كثير من البلدان الغير مسلمة. هذا ومن المتوقع أن تليها مبادرات مماثلة بين المسلمين 20000000 في أوروبا والولايات المتحدة.

كما سيصل التمويل الإسلامي إلى الشوارع الرئيسية في العديد من البلدان، فإن التحدي في تفعيل اعتبارات الإنصاف من الشريعة وجعل هذا النمط من التمويل

المقبولا على نطاق واسع بين جمهور الناخبين الذي يفـوق المجتمعـات المسـلمة. تقريبـا جميـع الخدمات المصرفية التقليدية المتوقعة للأفراد أنشئت مـن بنـوك الشـوارع الرئيسـية المتـوفرة في شكل متوافق مع الشريعة الإسـلامية. تأمـل البنـوك في اجتـذاب الأعـمال مـن المسـلمين الـذين يعيشون في وطنهم.

تمويل المفوضية السامية لحقوق الإنسان

تتلقى المفوضية السامية لحقوق الإنسان نحو ثلث احتياجاتها التمويليـة مـن الميزانيـة العادية للأمم المتحدة التي تقرهـا الجمعيـة العامـة كـل سـنتين. ومبلـغ التمويـل المعتمـد مـن الميزانية العادية لكي تستخدمه المفوضـية السـامية ازداد تـدريجياً منـذ عـام 2005، عنـدما أيـد القادة الحاضرون في مؤتمر القمة العالمي التزاماً بمضاعفة تمويل المفوضية خـلال خمسـة أعـوام. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الزيادة الحديثة، فإن النسـبة المخصصـة لحقـوق الإنسـان مـن الميزانية العادية الكلية للأمم المتحدة لا تزال صغيرة، حيـث تبلـغ 3 في المائـة، أو 168.5 مليـون دولار أمريكي، فقط من الميزانية الإجمالية لفترة السنتين 2012 – 2013.

ويجري الوفاء بثلثي احتياجات ميزانية المفوضية السامية الآخرين من التبرعات المقدمة من الدول الأعضاء والجهات المانحة الأخرى. وقد ازداد مسـتوى التمويـل الطـوعي بقـوة حتـى العام 2008. بيد أن المفوضية السامية، في عام 2010، لاحظت آثـار التراجـع الاقتصـادي العـالمي وشهدت، لأول مرة منذ عام 2005، انخفاضاً ملحوظاً في التبرعات، من 118 مليون دولار أمـريكي في عام 2009 إلى 109 ملايين دولار أمريكي في عام 2010.

وتشكل حصة التمويل المقدم دون تخصـيص لأغـراض محـددة نحـو 56 في المائـة. وقـد ارتفع التمويل غير المخصص لأغراض محددة ارتفاعاً مطرداً في السنوات الأخيرة من 20 في المائـة في عام 2004 إلى 56 في المائة في عام 2009. وتغتنم المفوضة السامية كل فرصة لمناشدة الجهات المانحة تقديم مزيد من دعمها دون تخصيصه لأغراض محددة، وبذلك تعطي للمفوضية مزيـداً من المرونة والاستقلالية في توزيع الموارد.

ويُستخدم نحو 58 في المائة من التمويل الطوعي لدعم العمل في حوالي 60 وحدة وجود ميداني تتلقى دعماً ضئيلاً من الميزانية العادية. وتوزع النسبة الباقية بين مجالات أخرى لعمل المفوضية..

الصناديق الاستئمانية والمنح

تضطلع المفوضة السامية بدور الأمانة لثلاثة صناديق استئمانية: صندوق التبرعات لضحايا التعذيب والصندوق الاستئماني للتبرعات الخاص بأشكال الرق المعاصرة وصندوق التبرعات لصالح الشعوب الأصلية. وقد أُنشئت هذه الصناديق بقرارات من الجمعية العامة بغرض توفير الموارد لدعم الأفراد والمنظمات والأنشطة للمضي قدماً في معالجة قضايا محددة في مجال حقوق الإنسان. ويتولى إدارة كل صندوق مجلس أمناء يقوم بتوزيع الاعتمادات من خلال المنح، طبقاً لولاية الصندوق.

التدفقات النقدية

قائمة التدفقات النقدية هي القائمة الثالثة بعد كل من قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) وقائمة الدخل (بيان الأرباح والخسائر) والتي أصبح لزاما على الشركات إعدادها على أنها جزء لا يتجزأ من بياناتها المالية لكل فترة تقدم البيانات المالية عنها وتعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في التعرف على الأوضاع المالية للشركة موضوع التحليل، وتأتي أهمية قائمة التدفقات في أنها تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها الشركة خلال الفترة المالية مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا نقديا داخلا للشركة أو خارجا منها، كما أن تقسيم هذه القائمة للتدفقات النقدية ضمن نشاطات لها طبيعة مشتركة يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف من حيث قدرة الشركة على توليد النقد وهو العنصر الذي سيستخدم في تسديد الالتزامات وتمويل التوسعات وتوزيع الأرباح سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.

و يجب أن نفرق هنا بين قائمة التدفقات النقدية هذه وأية قوائم أو كشوفات أخرى مبينة على أساس التدفقات النقدية كالميزانية النقدية التقديرية، والتي سيرد

بحثها لاحقا حيث أن الأولى تعبر عن معلومات تاريخية عن أداء الشركة بينما تعبر الثانية عن خطة مستقبلية لإدارة مقبوضات ومدفوعات الشركة.

الفرق بين قائمة التدفقات النقدية وقائمة مصادر الأموال واستخداماتها

يطلق على قائمة مصادر الأموال واستخداماتها – بالإضافة إلى هذا الاسم – الأسماء التالية :

قائمة التغير في صافي رأس المال العامل.

قائمة تدفق الأموال.

و بغض النظر عن تسمية أو طريقة إعداد هذه القائمة، فهي تقوم في جوهرها على تحديد التغيرات التي حدثت على الأوضاع المالية للشركة من حيث الزيادة أو النقص في كل بند من بنود الميزانية مع الأخذ بعين الاعتبار صافي ربح أو خسارة الفترة والمصروفات غير النقدية كالاستهلاكات.

أما قائمة التدفقات النقدية فهي تذهب إلى أبعد من ذلك في أنها تحدد النتائج النقدية لكل نشاط مارسته الشركة خلال الفترة التي يجري تحليلها، مع تحديد صافي أثر هذه النتائج على الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة أو المشتركة.

قائمة التدفقات النقدية كأداة تحليلية :

تركيبة قائمة التدفق النقدي :

تقسم قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام :

التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

وهي التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسة، والتي تشمل مايلي :

- صافي الدخل النقدي للفترة.

- النقد المحصل من العملاء، أي الناتج عن المبيعات.

- النقد المدفوع للموردين، أي ثمن البضائع.

- النقد المدفوع للضرائب.

- النقد المدفوع على المصاريف المختلفة.

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

وهي التدفقات النقدية التي تشمل بيع وشراء الموجودات الطويلة الأجل، ويتطلب تحديدها تحليل عناصر الميزانية في جانب الموجودات والتي لم يتم تحليلها عند تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، ومن الأمثلة عليها ما يلي :

- النقد المدفوع لشراء أجهزة ومعدات.

- النقد المدفوع لشراء أسهم وسندات طويلة الأجل.

- النقد المدفوع مقابل استثمارات أخرى طويلة الأجل.

- المتحصلات النقدية من بيع الموجودات الثابتة أو الاستثمارات.

التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

وهي التدفقات النقدية المتعلقة بالحصول على الموارد من المالكين أو إعادتها لهم، ذلك فيما يتعلق الحصول على التمويل من المقرضين أو تسديد القروض لهم، ومن الأمثلة عليها ما يلي :

- النقد المتحصل من إصدار أسهم جديدة أو زيادة رأس المال.

- النقد المتحصل من إصدار سندات طويلة الأجل.

- النقد المتحصل من القروض والتسهيلات البنكية.

- النقد المدفوع على توزيع الارباح.

- النقد المدفوع لتسديد السندات.

- النقد المدفوع لتسديد القروض والتسهيلات البنكية.

إعداد قائمة التدفق النقدي :

يتطلب إعداد هـذه القائمـة تـوفر قـائمتي مركـز مـالي (موازنـة عموميـة) لبدايـة الفـترة ونهايتها، والتي تعد عنها قائمة التدفقات النقدية، بالإضافة إلى قائمة الدخل لتلك الفترة، وكـذلك بعض المعلومات الإضافية التي يمكن الحصول عليهـا مـن السـجلات والتقـارير الماليـة للشركـة. وسبب الحاجة لموزنتين وقائمة دخل واحـدة هـو أن الموازنـة تمثـل صـورة للمؤسسـة في لحظـة معينة، وهذا لا يمكن معد القائمة من التعـرف عـلى التغـيرات الحاصـلة في بنـود الموازنـة إلا إذا توفرت له موازنة لبداية الفترة وكوازنة أخرى لنهايتها؛ أمـا سـبب الاكتفـاء بقائمـة دخـل واحـدة فيعود لكون قائم الدخل تعد على أساس تراكمي وتمثل سجلا للفترة التي تشملها.

ويتم إعداد هذه القائمة حسب الخطوات التالية :

1) تحديد صافي التدفقات النقدية لكل نشاط من الأنشطة الثلاثة التي تحتويها القائمة.
2) تحديد صافي التدفق النقدي للفترة بتجميع صـافي التـدفقات النقديـة (سـلبا أو إيجابـا) للأنشطة الثلاثة التي تحتويها القائمة.
3) تحديد صافي النقد في نهاية الفترة، وذلك في أول الفترة إلى صـافي التـدفق النقـدي للفـترة والمستخرج في البند السابق.
4) التأكد من أن صافي النقـد المسـتخرج في البنـد السـابق يسـاوي صـافي النقـد الظـاهر في الميزانية في نهاية الفترة.

ولتحديد صافي التدفقات النقدية لكل نشاط تتبع الخطوات التالية :

الفصل الرابع

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تسيير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية –ولا يـزال- عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن. وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد- ولا يزال- العالم فيما يلي: - الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره. - الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف. - الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة. - الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرات الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط، ناهيك عن السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. إضافة إلى كل هذا فإن الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات يجعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة. -

التكامل والاندماج بين تقنيـات الحاسـبات الآليـة والاتصـالات والإلكترونيـات لتشـكيل التقنيـة الأفعل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه مـن إمكانيـات وآفـاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمـل وعلاقـات الـبشر وتفـاعلهم مـع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة. وقد ترتب على تلك المتغيرات جميعاً ظاهرة متميزة تمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، تلك هي ظاهرة "العولمـة"، و مـا يحلو للبعض تسميتها "الكونية" Globalization. وفي تعبير موجز يمكن تعريـف العولمـة بأنهـا التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال بما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان.

وبذلك فإن العولمة تتيح الفرص للانتشار واسـتخدام طاقـات تتجـاوز الحيـز المحـلي لأي منظمة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحـالي، وتحقـق الوصـول إلى مسـاحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلـف أجـزاء العـالم كـان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة- المستندة إلى كل التقنيـات والمتغـيرات المتصـلة- أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سـادت الـعصر السـابق لهـا لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاسـتفادة مـن الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكـار وتنميـة منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العـالم الآن اهـتمام غـير مسـبوق بنتـائج البحـث العلمـي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثـل رصـيداً متجـدداً مـن المعلومـات وتحليلاتها والاسـتدلالات الناتجـة عنهـا تمـس كـل قطاعـات الحيـاة وتـؤثر عـلى مسـيرة

وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

وقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها وتتمثل تلك الآثار فيما يلي: - إسقاط المفاهيم والقيم والأسس- ومن ثم الأساليب- التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل. - انهيار مفهوم "الزمان" حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم "الوقت" من قيد Constraint إلى مورد Resource، وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار فالتغيير هو الثابت الوحيد. - تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم Learning يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي. - بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل- أو تريد أن تتعامل- فيه، ومن ثم أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى "قدرات تنافسية" تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار [فكر جديد لعالم جديد]. - تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية والمحلية حيث تخفت معايير "المواطنة" وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين منظمات الدولة الواحدة في عصر ما قبل العولمة. - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية –ولا يزال- عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على

هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن "عالم جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن. وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد- ولا يزال- العالم فيما يلي: - الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره. - الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف. - الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة. - الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرات الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط، ناهيك عن السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. إضافة إلى كل هذا فإن الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات يجعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة. - التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات لتشكيل التقنية الأفعل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة. وقد ترتب على تلك المتغيرات جميعاً ظاهرة متميزة تمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، تلك هي ظاهرة "العولمة"، و ما يحلو للبعض تسميتها "الكونية" Globalization. وفي تعبير موجز يمكن تعريف العولمة بأنها التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك

حدود المكان وقيود الحركة والاتصال بما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان.

وبذلك فإن العولمة تتيح الفرص للانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي منظمة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة- المستندة إلى كل التقنيات والمتغيرات المتصلة- أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيداً متجدداً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

وقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها وتتمثل تلك الآثار فيما يلي: - إسقاط المفاهيم والقيم والأسس- ومن ثم الأساليب- التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل. - انهيار مفهوم "الزمان" حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم "الوقت" من قيد Constraint إلى مورد Resource، وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار فالتغيير هو

الثابت الوحيد. - تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم Learning يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي. - بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل- أو تريد أن تتعامل- فيه، ومن ثم أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى "قدرات تنافسية" تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار [فكر جديد لعالم جديد]. - تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية والمحلية حيث تخفت معايير "المواطنة" وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين منظمات الدولة الواحدة في عصر ما قبل العولمة. - تخافت مفاهيم وعادات الانعزالية والتباعد بين المنظمات -وفيما بين وحداتها الداخلية-، وبزوغ عصر الشبكات Networks والتحالفات Alliances وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطق التكامل Integration بدلاً من التجزأ والتضارب. - تعالي قيمة الجودة بمعناها الشامل والذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة Doing right things right first time ، ومن ثم تحقيق رضاء العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين [وهم العاملين القائمين على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة]، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management.

وقد أصبح الانخراط في سلك العولمة يرادف "المعاصرة الحديثة"، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، حيث لا يجدي الأخذ ببعض من عناصرها وترك

العناصر الأخرى، وذلك حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم.

وكانت "الإدارة" من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كونها-أي الإدارة- مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلفة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. ومن ثم، فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصيب في ظاهرة "الإدارة" والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة- ومتعاظمة- باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج -وهو أمر منطقي- بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشئون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار. وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها

المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال. وكانت أهم مساهمات دارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسية في المنظمة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة. - تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة. - تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء. - تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها. - العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة. - السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق. - المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية. ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المتناسب مع دورها في المنظمة. ولعل ما يلي هي أهم الأسباب التي حالت بين الإدارة العليا وبين الاهتمام بأمور الموارد البشرية في كثير من المنظمات في دول العالم- ومنها المنظمات العربية: - حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المنظمات دون مشكلات كبيرة. - المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المنظمات. - حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة. - توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادية والمتناسبة مع احتياجات المنظمات.

في تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لا يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن تواضع المستويات المهارية المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

وقد سادت مثل هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي، وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي. في تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في منظمات الأعمال هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول هو الإنتاج. ويلاحظ أن الكثير من فرق الإدارة العليا في المنظمات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى.

وبالنسبة للمنظمات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفي نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، واستكمال النماذج والمستندات، ويخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم لا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد. وبذلك لم تكن الإدارة العليا في تلك المنظمات الحكومية معنية هي الأخرى بقضايا إدارة الموارد البشرية وإحالتها بالكامل إلى مستويات تالية من الموظفين المتخصصين في أمور تطبيق القوانين والنظم المتصلة بشئون الأفراد.

ولكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعاً. ولعل أبرز تلك التغييرات ما يلي: - التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية. - تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد

بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات. - اشتداد المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها. - ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه. - ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصين في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة

التوجهات البارزة في العالم اليوم تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي.

وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي من أهمها: - أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته. - أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج. - قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية Macro والجزئية Micro، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات. ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر- والتي تمهد لعالم الغد- فيما يلي: - التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل. - التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقاً لقواعد اللعبة الرأسمالية. - التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات 1994، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة باسفيك ونافتا التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. كما تجري مجالات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية. - الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات ICT على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية. - اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Competitive Advantages، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية Comparative Advantages التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات الكلية والجزئية. - وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع

على الأسواق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات Alliances بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة Globalization باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمي الكبيرة اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوافقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

الثورات العلمية والتقنية

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء، وأنماط

وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحميل مسئوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها.

إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

عالمية الأسواق وتحرير التجارة

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعدية الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركة على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال

الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين مصالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين ضرورات الانصياع لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط والمتمثلة في اتفاقيات المشاركة مع بعض دول المنطقة العربية.

التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً. وتبع هدم سور برلين إعادة توحد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على

النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السـوق الأوروبيـة والعملـة الأوروبية الموحدة. وكان لزاماً على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتـتخلص مـن الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصـادية السـابقة والانـدماج في السـوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السـوق إلى كثـير مـن الـدول خارج أوروبا في أفريقيا وآسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجـاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركـة الأمـوال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعـاملات في العمـلات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتصـاعد الاهـتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حريـة الإنسـان في اختيـار نـوع العمـل، وحمايتـه مـن البطالـة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظـف. وتصـاعدت حركـات تسـعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بـل أصـبحت هـذه القضـية أهـم الشروط التـي تنطـوي عليهـا اتفاقيات التعاون والمشـاركة بـين الاتحـاد الأوروبي وغـيره مـن الـدول. كـما تجسـد التحـول السياسي على المستوى العـالمي نحـو الـنظم الليبراليـة بشـكل عـام والقائمـة عـلى التعدديـة الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهـتمام بالموارد البشرية وتوفير فـرص التعلـيم الأفضـل، والرعايـة الصـحية والاجتماعيـة، وتخصـيص جوانب مهمة من الميزانيـات العامـة لمشروعـات تشـغيل العـاطلين وتطـوير نظـم الضـمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قـدرات

ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

الانتباه إلى البيئة

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصحاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحوة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور. وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر

السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

الملامح الرئيسية لفلسفة "الإدارة الجديدة" نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها [ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها]: - الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة. - التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته. - السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها. - استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات

وتحسين الأداء البشري. - استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات. - الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة. - تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته. - السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق. - الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين. - استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة. - تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يع ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء. - التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة. - استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين. - المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة. - قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير. - الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات. - الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء". - تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق

الأهداف وإطلاق قوى الإبـداع والابتكـار والتطـوير لـدى الجميـع متحـررين مـن أسر المركزيـة التقليدية. - النظـر إلى القـادة باعتبـارهم مـدربين ومسـاندين ورعـاة للعـاملين وليسـوا رؤسـاء ومسيطرين. - اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسـيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السـوق وتحاسـب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليسـوا مـوظفين. - دمج الملاك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تنظيم شـامل ينسـق بـين مصـالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة. - التأكيد على الأنشطة المعرفيـة ذات القيمـة المضـافة الأعـلى والـتخلص مـن الأنشـطة غـير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل عـلى تعظـيم القيمـة المضـافة. - الاعـتماد على نتائج العلـم الحديثـة والتقنيـات المتطـورة في العمـل الإداري، وتنميـة البحـوث والتطـوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميـز والتفـوق. - اعتبـار الهياكـل التنظيميـة والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيـق الهـداف وليسـت أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلـك العنـاصر بمـا يواكـب التغيـير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء. - أهميـة الاسـتعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقـع المخـاطر والمشـاكل وضرورة تجهيـز الخطـط المرنـة وبـرامج الطوارئ. - السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واسـتثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

الواقع الجديد تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً نتيجة التحولات العديـدة وتأثيراتها على نظام الأعمال. وتتضح مظـاهر هـذا الواقـع الإداري الجديـد في كثـير مـن المنظمات على النحو التالي: - التحول في كثير من الشركات في العالم من حالـة التأكـد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظـام الأعـمال بسـبب المنافسـة المحليـة والأجنبيـة،

والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات. - اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة التي اجتاحتهم في عام 1997. - تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد. - اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الاندماج في أو التحالف مع أو الاستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد. - بروز أهمية إدارة "التنوع" والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات الآن في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة. ويترتب على ذلك بروز أهمية المزج بين "العولمة- Globalization" و"المحلية-Localization "، مما أظهر تعبيراً جديداً يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة وهو "Glocalization الإدارة المعاصرة والنقلة الفكرية يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء. وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي: -

التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.

التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.

التحـول مـن نظـم الإنتـاج القـائم عـلى العمليـات اليدويـة أو التماثليـة Analogue والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقميـة Digital. - التحـول مـن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.

التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنيـة عـلى أسـاس التخصـص وتقسـيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة عـلى تقنيـات المعلومات.

التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال، إلى هدف النمـو المتواصـل وإرضاء أصحاب المصلحة.

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المسـتمر والقابليـة للتعلـيم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشـكل عـام، وتكرس السمات الأساسـية المتمثلـة في منظمـة الأعـمال الجديـدة باعتبارهـا كـائن حـي يـتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحيـة في منـاخ يتسـم بالتعقـد ويعتمـد عـلى التفكـير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

انعكاسات الفكـر الإداري الجديـد عـلى إدارة المـوارد البشريـة كـان للتحـولات الفكريـة الجذريـة في مفـاهيم وتقنيـات الإدارة المعـاصرة تأثيراتهـا الواضـحة عـلى مفـاهيم إدارة المـوارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي: -

تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائيـة تتعلـق بتنفيـذ سياسـات ونظـم العـاملين، إلى اعتبارهـا وظيفـة اسـتراتيجية تتعامـل مـع أهـم مـوارد المنظمـة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشـكلات الاسـتقطاب والتوظيـف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية. والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم

وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة. إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي: - أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته [أي أن يحب عمله]. - أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله [أي يتم تمكينه للقيام بمسئولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمور]. - أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقاً لها. - أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤساءه. - أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة. ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية، تنمية الموارد البشرية. وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الاستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دلالة على الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنظمة. الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما

يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي: - إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها. - يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين. - تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء، وتميز واختلاف عن المنافسين. - أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة العمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكون تلك القدرة. ذلك أنه لابد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقويم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنسان ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد [طاقات محتملة] إلى قدرات تنافسية [طاقات مستغلة فعلاً]. والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة. الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد

البشرية لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد: - أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي. - أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز. - أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله. - أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

إدارة الموارد البشرية التقليدية إدارة الموارد البشرية الجديدة - اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. - تهتم

بعقل الإنسـان وقدراتـه الذهنيـة وإمكانياتـه في التفكـير والابتكـار والمشـاركة في حـل المشـاكل وتحمل المسئوليات.

ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسـين البيئة المادية للعمل. - تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنيـة للفـرد، ولـذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات.

اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكسـاب الفـرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. - التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطـلاق لطاقـات التفكـير والابتكـار عنـد الإنسـان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.

سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومـترابط يتضـمن مجموعـة مـن العمليـات المتصلة والمتداخلة. - إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجـود مجموعـة مـن السياسـات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصـحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.

أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد عـلى الاسـتثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.

يعتمد نجـاح إدارة المـوارد البشريـة في الوصـول إلى المخرجـات المسـتهدفة عـلى الفهـم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبـات الأداء وظروفـه داخـل وخـارج منظمـة الأعـمال، وعـلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومـن ثـم يـأتي الإعـداد والتخطـيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.

يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه. 2
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية]، وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.
- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري. 5. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد ابشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها،

وهكذا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني. وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء. مفهوم رأس المال الفكري كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال - والمنظمات عامة- هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير

الملموسة [المعنوية] إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات -بل وللدول-، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة". من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة. وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصل والأكفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والوراق المالية والعملات

في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة. إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومثال ذلك أن المعرفة متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات هي التي أتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب وهي أن تنافس أعتى وأقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها، ذلك أنها تنافس بالمعرفة. وبالتالي فإن المعلومات على الحاسبات الآلية قد حلت محل تلال الكتب التي كانت وما تزال تملأ مستودعات وأرفف دور بيع الكتب التقليدية وتمثل مخزوناً تتجمد فيه أموالاً طائلة وتتكلف نفقات هائلة للمحافظة عليها من أخطار السرقة والحريق وغيرها وتنفق الأيام في جرده وحصره. وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة [أي راس المال الفكري] والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة. ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تقل الاحتياجات إلى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين، وتتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تختزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترانت.

ويصاحب الحديث عن رأس المال الفكري مفهوم "رأس المال البشري" ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة.

من يملك رأس المال في المنظمات المعاصرة؟ كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة

التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال الفكري "الحقيقـي" الـذي لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأمـوال يمكـن اقتراضـها، ولكـن لا توجـد بنـوك ومؤسسـات لإقـراض الأفكار والمعرفة.

إدارة المعرفة من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة

يتفق الكثيرون من المفكرين والكتاب المعاصرين أن العـالم يعـيش الآن مرحلـة مختلفـة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد شاع استخدام تعبير "عصر المعلومات" لوصف هذه الحالـة التي تتميز بما يلي: - سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحيـاة وبـروز صـناعة المعلومـات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصادي الوطني. - بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهـم في النشاط الاقتصادي. - بروز الأنشطة الفكرية في تأثيرها الواضح عـلى المـنظمات والأنشـطة في مختلف المجالات. - تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخـدمات بحيـث أصـبحت تمثـل النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج. - الاستثمار المكثف لنتاج الفكـر الإنسـاني المتمثـل في البحـوث والدراسات والتحليلات الفكريـة والمبتكـرات المسـتحدثة في مختلـف آليـات معالجـة متطلبـات الحياة.

الاسـتثمار المكثـف لتقنيـات الحاسـب الآلي والاتصـالات والإلكترونيـات والمـزج بيـنهما لتحقيق على درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقـي. - التطـوير المتسـارع في المكونـات البرامجيـة وتيسـير التعامـل بالحاسـب الآلي في مختلـف المجـالات. - الإنتـاج الكبـير المتسـارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية هـي في ذاتهـا متشابكة.

وقد أدى التطـور الهائـل في تقنيـة المعلومـات ومـا صـاحبها مـن طفـرات تقنيـة مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيـا الحيويـة، فضـلاً عـن التغيـيرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقـات السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة وبـروز مـا يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي. وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسـان كمصـدر للفكـر

والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى.

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى "المعرفة" سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة. ويعبر دركر عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفة تدرجاً وانتقالاً من عصر المعلومات كما يلي: - إن المعيار الأهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله، وحجم أنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجها. - إن المعلومات تحل محل السلطة الآن. - لا يكفي أن يعرف المدير ما حوله، بل يجب عليه أيضاً معرفة نفسه. - إن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأوامر أو استخدام السلطة، إلى نظام يقوم على المعرفة.

وقد أدخل دركر تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.

ونتيجة لهذا التحول فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم، وهؤلاء هم الذين يباشرون ما يسميه الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية لأي منظمة حيث تشكل منها قدراتها الأساسية وهو يعدد مظاهر أهمية هذه الأنشطة المعرفية وآثارها في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

إن الأنشطة المعرفية تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة لأي منظمة سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات.

الأجدر بالإدارة أن تركز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم "القدرات الأساسية" لتكون على مستوى متميز فيما تباشره من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيراً إذا باشرت أنشطة هناك من يباشرها أفضل منها، والأجدر أن تتخلص منها

وتعتمد على تلك المنظمات الأعلى تميزاً في الحصول على ما تحتاجه من تلك الأنشطة. وهـذا مـا يعبر عنه "بالاستناد إلى الغير".

إن الاستثمار الأمثل لتلك الأنشـطة المعرفيـة يجـب أن يتجـه إلى الوصـول بالنشـاط إلى مستوى "الأحسن في العالم" وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمـة ولا تجاريهـا فيـه أي منظمـة أخرى.

إن إعمال هذا الفكر يتطلب بالضرورة مراجعـة كاملـة لكـل المفـاهيم والأسـس والقـيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أساسـها العلاقـات والحـدود بـين الصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني.

مجتمع المعرفة Knowledge Society يقول دركر إن مجتمع ما بعد الرأسـمالية- وهـو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة- سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المـال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف عـما كان سائداً في المجتمع الرأسمالي. ففي ذلك المجتمع توجد طبقتان:

الرأسماليون، وهؤلاء حل محلهم في الأهمية المديرون.

العمال، الذين يتحول فئـة مـنهم إلى طبقـة وسـطى نتيجـة لارتفـاع مسـتوى الإنتاجيـة والتقدم الصناعي. أما في مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما عمال المعرفة وعمال الخدمات، كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتهـا هـما "الإنتاجيـة" والابتكار وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة .

وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها "معرفة متخصصـة" يمارسـها المتخصصـون عـلى عكس النمط السابق للمعرفة "العمومية".

تتركز قيمة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية:

التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة. - استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات، منتجات وخدمات جديدة ومختلفة ولكن من نفس أنواع المنتجات الحالية. - ابتكار عمليات منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.

وفي نفس الاتجاه نجد توفلر يؤكد أن المعرفة هي مصدر القوة الأعلى جودة ومفتاح "نقلة القوة"، ومن ثم فإن الصراع على تملك المعرفة والسيطرة عليها واحتكار وسائل الاتصالات الناقلة للمعرفة هي في قلب الصراع العالمي الجديد. وفي الأساس فإن الاتفاق بين المفكرين في هذا المجال يقود على التأكيد على أن "المعرفة قوة" وأن المستقبل ينتمي إلى هؤلاء الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم.

تعريف المعرفة ومصادرها

"المعرفة" اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم. والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات. ونميز بين نوعين من المعرفة: - المعرفة المعلنة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن. - المعرفة الذاتية أو الكامنة في الإنسان: وهي المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جماع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.. إن تخليق المعرفة التنظيمية

وهو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية والأوروبية، وهي تلك العملية التي تتضمن:

قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفرادها، والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها.

نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية. ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة.

تضمين هذه المعرفة التنظيمية في كل العمليات والأنظمة، المنتجات، والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة. والفكرة المحورية هنا أن "عملية تخليق المعرفة" تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية.

وللتأكيد، فإن التفاعل بين نوعي المعرفة الكامنة والمعلنة يمثل أحد أهم عناصر عملية تخليق المعرفة التنظيمية حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية للمنظمة [الأهداف، السياسات، القرارات، الاستراتيجيات، المفاهيم والقواعد والمعايير]، والمعرفة الكامنة لكل فرد من أفرادها، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة ومستوياتها وإزاحة الموانع بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين "معرفة مشتركة" تسود المنظمة وأفرادها. وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة على إطلاقها. وبذلك يمكن تصوير عملية تخليق المعرفة التنظيمية على أنها تفاعل مستمر على محورين: المحور الأول، أنواع المعرفة ويشمل: - تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسمية [المعلنة] للمنظمة. - تفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية [مصادر المعرفة خارج المنظمة]. المحور الثاني، مستويات المعرفة ويشمل:

تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة. - تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة جماعة [جماعات] العمل. - تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المنظمة. - تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعة [جماعات] أخرى.

إن النجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ يحابي تحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي

يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، ونظم وخدمات.

وتبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ومن ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمة، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتبغي فرضها على الفرد. وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته، وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، وقد كانت الغلبة في النظم الماضية للسلطة بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة. ومن ثم فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية يشارك فيها الجميع في المنظمة، الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملون في مختلف المستويات، ولكن كل يشارك بقدر بحسب مصادر معرفته الكامنة أي بحسب قوته النسبية. وحيث يتمتع المهنيون والأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية ومن يسميهم دركر عمال المعرفة بقدر من المعرفة أعمق وأوسع وأشد وضوحاً من غيرهم، لذا فإن تأثيرهم في تخليق المعرفة التنظيمية يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة.

تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات

الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشئون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب

والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث. - اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها [مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة...]، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من

جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التمييز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي :

أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلها.

ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي: - أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز. - أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة- كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية. - أن اهتمام إدارة الموارد

البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى. - أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.

التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شئون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.

التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحوير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

أساسيات الإدارة الاستراتيجية تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية.

آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.

صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمـة وفـيما بينهـا وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

تجهيزات ومعدات وموارد ماديـة تـم اختيارهـا وتوظيفهـا بعنايـة لتحقيـق أقصى عائـد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة. محركات التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية

أثر المنافسة كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة مهمة لحركة متغيرات أساسـية مثلـت قـوى للضـغط عـلى الإدارة يأتي ف مقدمتها المنافسة باعتبارها القوة المحركة الأساسـية نحـو إعـمال مفـاهيم الإدارة الاستراتيجية. فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها "استراتيجية تنافسية" تحاول من خلالها تفعيل قـدراتها المحوريـة واسـتثمار رأس المـال الـبشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

وقد تبينت الإدارة المعاصرة أهمية المنافسة وتعـدد مصـادرها، والمنافسـين ليسـوا فقـط المؤسسات الأخرى التي تتعامـل في نفـس السـوق وتنـتج وتطـرح ذات المنتجـات أو الخـدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة، ولكن المنافسين هم كـل مـن يناطح المنظمة ويحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح.

تواجه المنظمات فئات المنافسين التالية:

- المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعة.
- المنافسون المحتملون للدخول في الصناعة.
- كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.
- كبار العملاء والمشترين الذين يتعاملون مع المنظمة.
- منتجوا السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

هؤلاء المنافسين يعملون جميعاً وبطرق مختلفة على تحدي وتهديد المنظمة للسحب من حصتها في السوق واحتلال مكانها لدى العملاء. فالمنافسون في نفس الصناعة يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعاً. والموردون يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح أي ينازعون الإدارة في إنجازها ويشاركون في إنتاجيتها. والمشترون يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها. أما منتجو السلع البديلة فهم مصدر تهديد لسحب المشترين بل والموردين أيضاً من التعامل مع المنظمة، وبالتالي عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها. ثم يأتي المنافسون المحتملون وهم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المنظمة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق منها وتخفيض المبيعات والأرباح التي تحققها. وثمة مصادر أخرى كثيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها، من بينها التحول في القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة، والتغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية، ونضوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد، وقصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات.

أثر المتغيرات بينا فيما سبق مدى ما أصاب نظام الأعمال العالمي من تغيير بفعل قوى ومتغيرات رئيسية ساهمت في تصديع البناء الإداري التقليدي وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية". وأهم تلك القوى: العولمة، تقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة إدارة الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال البشري. تلك القوى الخمس الرئيسية [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتجزؤ أو التعقيد والتجمد والتقولب، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف. وأصبحت الإدارة في كثير من المنظمات خاصة في الدول النامية تواجه موقفاً شديد الصعوبة يتمثل في أن

التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية، في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرص وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً. وفي ضوء هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات في الأسواق، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو المورد البشري الفعال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الاستراتيجي. ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق تعتمد آليات السوق أساساً في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء. وتتبلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة- والتي انعكست على دارة الموارد البشرية- فيما يلي: - أهمية أن تشحذ الإدارة كل أسلحتها وتشحد جميع إمكاناتها وطاقاتها من أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد- إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة استراتيجية متكاملة

ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله. - أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين وتلعب تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة. - أهمية المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكاناتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملاً من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين. - أهمية المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج أو السوق بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل يترتب عليها وفر هائل في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك. - ضرورة السعي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات "في الوقت بالضبط"، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء في السوق المحلي أو الأجنبي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إدارة القرارات وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسئولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية. - ولاشك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً. وتسهم التقنيات المتطورة في تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم

تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية. كما تسهم في تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مـواد رخيصـة أو مخلقـة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة.

كذلك تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عنـاصر مـن العـاملين الأعـلى مهـارة وكفاءة محل العمال الأقل مهارة. وتسمح التقنيات الجديدة كـذلك بفـرص لا متناهيـة لتطـوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجـات المعروفـة، بمـا يحقـق توسـيع وخلـق الأسواق الجديدة باستمرار. وأخيراً فإن التقنيات الجديـدة تعمـل عـلى إضـافة مرونـة هائلـة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.

السمات الأساسية للمـنظمات المعـاصرة أهـم سـمات المنظمـة المعـاصرة هـي: - الأخـذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيـق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية. - إضفاء المرونة الشديدة على الهياكـل التنظيميـة والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثـم فـإن عملية تطـوير وتحـديث الهياكـل التنظيميـة هـي أمـر توليـه الإدارة الجديـدة عنايـة فائقـة. - الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم تدعم المنظمة المعاصرة قـدراتها لتحقيـق الأهـداف المشـتركة، وتأكيـد الـترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الإنجـاز والثـواب [أو العقـاب]. إن خلـق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو من أساسـيات النجـاح في مواجهـة المنافسـة المتصـاعدة والمتغـيرات المتلاحقـة محليـاً وعالميـاً. - اتبـاع تنظـيمات وسياسـات تحقيـق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمـل وتحديـد أهدافـه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمـل الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسئولية وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. من جانب آخـر، يـأتي هـذا التوجـه دليلاً على رغبة الإدارة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم. - تنمية واسـتثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفـراد، وتـوفير الفـرص للنـابهين مـنهم لتجريـب

أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد. - ولعل من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم "الجودة الكلية والشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة. - وتبدو في المنظمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وإدارة محافظ الأوراق المالية، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات وغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها. - ومن السمات المميزة للمنظمات المعاصرة ميل واضح نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات. - ومن السمات المهمة للمنظمة المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة. ومما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق إنجازات هائلة رغم صغر الحجم ما يتوفر الآن من تقنيات

المعلومات والاتصالات وغيرها مـن التقنيـات العاليـة، وتحـول الأهميـة مـن رأس المـال النقـدي بمعناه التقليدي إلى بروز الأهمية الحقيقيـة لـرأس المـال الفكـري، وكـذلك فـرص الإسـناد للغـير وغيرها من الآليات التي تحقق للمنظمة الصغيرة الامتداد للخارج والاعتماد على الموارد المتاحـة لغيرها من المنظمات.

وتعبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقـة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفـة ومالكـة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيـل مـا يتـاح للمنظمـة من موارد وإمكانيات.

النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسـية الشـاملة Master Plan التـي تحـدد كيـف تحقـق المنظمـة غرضـها Missionوأهـدافها Objectivesمن خلال تنظيم ما تتمتع بـه مـن مزايـا وتدنيـة مـا تعانيـه مـن مسـاوئ. والإدارة الاسـتراتيجية هـي الأسـلوب الإداري المتميـز الـذي ينظـر إلى المنظمـة في كليتهـا نظـرة شـاملة Comprehensiveفي محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسـمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القـرارات الاسـتراتيجية التـي تنظـر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه. وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك مـن خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضـايا المـوارد البشرية وتتضمن ما يلي: - الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة. - الرؤية Vision التي تحددها الإدارة لما يجـب أن تكـون عليـه ممارسـاتها في مجـال المـوارد البشريـة. - الأهـداف الاسـتراتيجية المحـددة المطلـوب تحقيقهـا في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشريـة. - السياسـات التـي تحـتكم إليهـا إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية. - الخطـط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد

البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات. - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية: - استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية. - استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية. - استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية. - استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. - استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعّل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يقوم النموذج الأساسي لإدارة المـوارد البشريـة الاستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

مفهوم التحدي Challenge التحـدي هـو مـا يهـدد احـتمالات تحقيـق الأهـداف التـي تسـعى إليهـا الإدارة. وتركـز إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية عـلى أهميـة الإدراك السـليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلـك التحـديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشريـة الاسـتراتيجية في المـنظمات المعـاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهـدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميـز والاحتفـاظ بـه رغـم تنـاوب فـترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجـل ترشـيد الإنفـاق والـتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

مفهوم الرؤية الشـاملة Vision تتعـدد الزوايـا التـي تنظـر منهـا إدارة المـوارد البشريـة الاستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لـديها صـورة أوضـح وأشـمل لمـا يجـري حولهـا، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقـة واحـتمالات التحقـق مـما لـو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشـكلات التـي تتعامـل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقـع المحـلي في كثـير مـن دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التـي يتعـين عـلى إدارة المـوارد البشريـة الالتفـات إليهـا. وكذلك لا تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهـل مـا يجري في إمارة دبي مـن تطـورات تقنيـة عاليـة وانفتـاح اقتصـادي وممارسـات تسـويقية بالغـة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤيـة الشـاملة إلى ضرورة إدراك إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية لمتطلبـات واسـتراتيجيات وخطـط وبـرامج عمـل القطاعـات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتـاج والخـدمات الإنتاجيـة وغيرهـا،

حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

مفهوم دور الحياة The Life Cycle يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

مفهوم المحركات Drivers يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة: - ومن أهم المحركات الاستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة. - كذلك تستهدي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني. - وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية. وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية. - كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من

أهم المحركات التي تحاول إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية التعامـل معهـا خاصـة في الـدول حيث يزداد دور الدولـة في تنظـيم الحيـاة الاقتصـادية. وتـأتي أمـور المـوارد البشريـة في مقدمـة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحـد مـن البطالـة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة.

مفهوم إدارة التغيير تعمـل المـنظمات في منـاخ يتميـز بـالتغيير المسـتمر، وسـواء كانـت عوامـل التغيـير نابعـة مـن داخـل المنظمـة أم آتيـة مـن خارجهـا فـإن إدارة المـوارد البشريـة الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغـيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة قيامهـا بمـا يـلي: - رصـد المتغـيرات وتوقع آثارها المحتملـة. - الكشـف عـن الفـرص في المنـاخ والإعـداد لاسـتثمارها بمصـادر القـوى الذاتية للإدارة. - الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها. - الكشف عن نقـاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها. - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجهـا أو تحييد آثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هـو أن تسـتعيد إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ونستطيع أن نرصد على الأقل الاستراتيجيات البديلة التالية:

- استراتيجية هجومية لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشريـة الاسـتراتيجية إلى سـد الـنقص في مواردهـا البشريـة المتميـزة بالانتقال إلى السوق العالمي باستخدام شـبكة الإنترنـت للبحـث عـن واسـتقطاب أفضـل العناصر من أي مكان في العالم.
- استراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة، أي الفص التي تستثمرها فعـلاً وتصد عنها هجـوم عوامـل التغيـير، مثـال ذلـك أن تعمـد إدارة المـوارد البشريـة

الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمة المنافسة.

- استراتيجية انهزامية تستسلم للقيود [أو تفرط في الفرص المتاحة] بتأثير نقاط الضعف الذاتية. وتضطر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاعتماد هذه الاستراتيجية في حالات المتغيرات الصاعقة كما في حادثة اقتحام برجي مركز التجارة العالمي في نيويورك وضخامة حجم الخسائر البشرية والمادية، مما لا يسمح للإدارة إلا بالانحناء أمام العاصفة والتوقف عن المقاومة وقبول الأمر الواقع المتمثل في هذه الحالة في سداد تعويضات وتأمينات، والتوقف عن العمل لفترات قد تطول، والالتزام بتعليمات وترتيبات أمنية قاسية تحددها أجهزة الأمن القومية.
- استراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء. ولعل المثال التقليدي لتلك الاستراتيجية هو ما تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواقف التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية. أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لاتباع استراتيجية معينة. والمبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو الاستراتيجيات التوفيقية.

إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

1- تحليل المناخ الخارجي يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

2- تحليل المناخ الداخلي ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي: - الأفراد [المورد البشري] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية. - الأعمال [الوظائف] التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك. - المعدات والتجهيزات والموارد المادية [الأموال] التي يستعين بها الأفراد في أداء

الوظائف. - النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتباع لأداء الأعمال. - التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال. - المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة. - العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع]. - العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي" [التنظيم الرسمي]، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف التنظيم غير الرسمي.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً. وتتسم عناصر الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستطيع من خلال فعالياتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها. إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: - أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها. - استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة [الإنتاج، التسويق التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...] ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق. - البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعالياتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية. - تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية. - تحليل

التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية. - تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء. - تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها. وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها. وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم بالتالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد الوجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسئولة في المنظمة، وآخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن

تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

5- صياغة وتكوين الاستراتيجيات إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات [مصادر القوة] وتجنب [أو تحييد] مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد تحديد استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

6- تنفيذ الاستراتيجية يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه [طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]، ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..]. كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية. وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية.

أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة [المستهدفة] للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

خطوات بناء الاستراتيجية إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد [أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة]، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين [المستوى الفعلي للموارد البشرية] و[المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية. وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترح،

يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي: - الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي. - يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها. - اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية هي التالية:

1. العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.
2. . العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان.
3. العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.

4.السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى. ويلاحظ أن البناء الاستراتيجي المقترح للسكان يتكامل مع استراتيجيات أخرى لابد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى وهي رأس المال وعناصر الطبيعة [المواد] كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقراراتها. الاستراتيجيات المقترحة استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى: وتستهدف تحقيق النتائج الآتية: - تغيير التركيب النفسي للسكان. - تغيير التركيب الوظيفي للسكان. - تغيير التركيب الثقافي للسكان. - تغيير التركيب المهني للسكان. - تغيير تركيب المهارات للسكان. وبصفة أساسية فإن الاستراتيجية بعيدة المدى ترمي إلى إحداث تغيير هيكلي جذري في خصائص وهيكل التكوين السكاني للمجتمع، تنعكس في المدى الطويل

على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن ثم تحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان العدد الأمثل والخصائص المثلى.

وتصل الاستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي: - توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية. - تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالي. - تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي، وإعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى. - تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التثقيف والإعلام العامة. - تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات الاجتماعية بها. - إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى: تستهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وذلك كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله.

وتتجه هذه الاستراتيجية في الأساس إلى تحقيق ما يلي: - خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية. - تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية [في ضوء الطلب وظروف السوق]. - زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان [بالعمل مثلاً على الاستفادة من النساء غير المشتغلات والأطفال حتى سن معينة] وتوجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لا تتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبرة. - زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر. - تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل

مسببات ضعف الإنتاجية [الغياب، التمارض، الإسراف المـوارد، عـدم الدقـة في التشـغيل] وذلـك بالتدريب من ناحية، وباستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية مـن ناحيـة أخـرى. - تحسـين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال:

- التخطيط العلمـي للقـوى العاملـة وتحديـد الاحتياجـات الدقيقـة والنوعيـات السليمة المطلوبة للعمل.
- التصميم العلمي للعمل ووضع المعـدلات القياسـية وتصـميم طـرق وأسـاليب العمل.
- الاختيار العلمي الموضوعي للأفراد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتـدريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعية.
- الإشراف العلمي على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد اللازمين.

العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة مـن القـوى العاملـة عـن احتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة، مـن أجـل اسـتثمار طاقـاتهم وخـبراتهم في مجـالات العمـل المتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصوراً في مواردها البشرية.

استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المـدى: وتتركـز أهـدافها عـلى محاولـة إحـداث تغيـير سريع وملموس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية من ناحية، والعمل عـلى زيـادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتبلور فيما يلي: - إعـادة توزيـع القـوى العاملـة بـين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقـات الإنتـاج الأخـرى. - تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يسـاعد عـلى رفـع الإنتاجيـة وترشـيد الإنفـاق. - تنظـيم بـرامج عاجلـة لتحسـين المسـتوى الصـحي لأفـراد العـاملين في مواقـع الإنتـاج الواعـدة بالزيـادة [الزراعـة، الصـناعات التصـديرية...]. - تنظـيم بـرامج عاجلـة للإرشـاد وإعـادة التأهيـل الـوظيفي. - تنظـيم فـرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتـوح الهادفـة إلى رفـع المسـتوى التعليمـي لأفـراد المجتمع من العاملين وغيرهم. - تنظيم برامج لإعـادة توزيـع السـكان بـين المنـاطق المختلفـة للتخفيف عن المناطق كثيفـة السـكان، وتـوفير المـورد الـبشري الـلازم لتنميـة المنـاطق قليلـة

الكثافة السكانية. - تنظيم برامج عاجلة لإصلاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات.

التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو. وتمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق الدول جميعاً بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995 على تنفيذها. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعمد المنظمات المعاصرة إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات. وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية، حيث تبينت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتفق ونتائج تلك الدراسة.

نظام الأعمال العالمي الجديد يتميز نظام الأعمال العالمي الجديد بسمات تختلف جذرياً عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل. وتتبلور أهم هذه السمات والملامح فيما يلي: - انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز والقيود

الجمركية وغير الجمركية من طريق التجارة الدولية في السلع والخدمات. - تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين المنظمات، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات. - تصاعد حركة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عملياً إلى احتكارات عملاقة. وتشهد صناعات الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة إذ تتركز كل من الصناعيتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات استراتيجية. - تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق الباهر والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وتمارس كثير من المنظمات أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها التي تربط فروعها وإداراتها وتسمح لمستخدمي الشبكة التعامل مع كل الملفات على الحاسبات الآلية وفق الصلاحيات المسموح بها لكل منهم، والشبكة الخارجية التي تربط المنظمات بعملائها الأساسيين والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المنظمة مما يسمح بالتعاملات الفورية والآنية فيما بينهم. - كما تتسم المعاملات في قطاعات المصارف والمؤسسات المالية تطورات هائلة نتيجة تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات مما يسمح لعملائها بإجراء معاملاتهم معها إلكترونياً من مقار أعمالهم دون الحاجة إلى الالتجاء لموظفي تلك المؤسسات، فضلاً عن السرعة والآنية في المعاملات عبر العالم وعلى مدار الساعة.

وانعكاساً لتلك السمات تحولت منظمات الأعمال هي الأخرى وبدأت ملامح المنظمة العولمية الجديدة [نسبة إلى العولمة] في الواضع والتعمق على النحو التالي: - أخذت كثير من المنظمات في مراجعة أوضاعها التنظيمية والبحث عن سبل التخفف من عوامل تقييد الحركة وبطء اتخاذ القرارات، ومن ثم بدأت الحركة التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطات القرار وبين القائمين بالتنفيذ والأكثر اتصالاً

بالسوق والعملاء والأقرب إلى الإحساس بالمنافسة وتأثيراتها، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق. - وتأميناً لسرعة الحركة والاستجابة الفورية كلما أمكن لتحولات السوق ورغبات العملاء، اتجهت كثير من المنظمات إلى تقسيم نفسها إلى وحدات أعمال استراتيجية صغيرة تتمتع كل منها بحرية الحركة والاستقلالية النسبية للتعامل في السوق وكأنها منظمة قائمة بذاتها. - وقد صاحب هذه التحولات التنظيمية الأخذ بفكرة المنظمة الصغيرة والاستفادة من مميزات الحجم الصغير نتيجة عمليات تخفيض أعداد العاملين والتقسيم إلى وحدات استراتيجية، ثم التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر قرباً من الأسواق والعملاء. - واهتمت المنظمات المعاصرة بتعميق استخدامها لتقنيات المعلومات والاتصالات، وترسيخ قدراتها على العلم والتطور المستمر لتصبح منظمة متعلمة تستفيد بجماع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار. - وأصبح التوجه نحو "العولمة" سمة مهمة لمنظمات الأعمال المعاصرة مهما اختلف الحجم ومجال النشاط. وقد أسهمت تقنية الإنترنت في تحقيق هذا الهدف للمنظمات التي وجدت فيها ضالتها للوصول السريع وقليل التكلفة إلى الأسواق والعملاء في كل أنحاء العالم وعلى مدار الساعة. - استثمار الوقت وتخفيض الزمن المستنفذ في الأداء سمة أخرى للمنظمة المعاصرة التي تبينت أن المنافسة الحقيقية الآن هي المنافسة على الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء. لذلك اهتمت إدارة المنظمات المعاصرة بتأمين كل ما يساعد في تحقيق هذه السرعة وتوظيف الوقت بشكل إيجابي سواء بتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، أو بتعديل وتطوير وتهذيب عملياتها واختصار كل ما يستهلك الوقت فيها دون أن يحقق قيمة مضافة تعادل قيمة هذا الوقت المستغرق، وتحولت إلى نظم الإدارة بالوقت. - وقد طالت تلك السمات المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام التي أحست بوطأة المنافسة وضرورة الأخذ بمعطيات العصر، ومن ثم شاعت عمليات الخصخصة ونقل ملكية وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وحتى المؤسسات الحكومية أخذت نفسها بأساليب وأفكار الإدارة في الشركات الخاصة من أجل تحسين الأداء وزيادة

الإنتاجية بما يؤهلها للتعامل مع الأوضاع الجديدة بكفاءة. وقد أطلق على هذا الاتجاه تعبير "إعادة اختراع الحكومة". - أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من السمات الرئيسية للمنظمات المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً لرضاء العملاء. - وتتسم المنظمات المعاصرة بالاستخدام الكثيف للتقنيات المعتمدة على الحاسبات الآلية والمعلوماتية بما يحقق لها درجات عالية من المرونة في تشكيل منتجاتها والاستجابة لرغبات العملاء والجمع بين خصوصية التصميم ومزايا الإنتاج الكبير، وكذلك التخلص من الأنماط والأساليب التقليدية التي يعيبها كونها عالي التكلفة ومنخفضة الإنتاجية، وكثيفة العمالة.

التنافسية أساس نظام الأعمال الجديد لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. وقد تبينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها. وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين.

وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأها، فالمنظمات "بل والأفراد" تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملاءها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة. وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمنظمات- بل والدول وتجمعاتها الإقليمية- باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية: - حتمية اكتساب القدرة على

التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية. - ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين. - ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسف ثقة وولاء العملاء. - ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية. - أهمية الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء. - أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين.

أسباب التنافسية - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية. - وفرة المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية. - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترانيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة. - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال. - مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز

القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعـددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصـبح التنافسـية هـي الوسـيلة الوحيـدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

مفهوم القدرات التنافسية ومصادرها الأساسية القدرة التنافسية هـي المهـارة أو التقنيـة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنـافع للعمـلاء تزيـد عـما يقدمـه المنافسـون، ويؤكد تميزها واختلافها عـن هـؤلاء المنافسـين مـن وجهـة نظـر العمـلاء الـذين يتقبلـون هـذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفـوق عـلى مـا يقدمـه لهـم المنافسون الآخرون.

وتسمح القدرات التنافسـية للمـنظمات بتحقيـق نتـائج مهمـة تتمثـل في خلـق الفـرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجـال تنـافسي جديـد، كـما تمثـل وسـيلة لتكـوين رؤيـة جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها، سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقـت المسـتغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صـورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيـار أفضـل البدائل.

من أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بهـا المـنظمات المعـاصرة أن تـتمكن مـن إقامـة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول عـلى احتياجاتهـا مـنهم بطـرق أكـثر مرونـة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها مثل العلاقات القائمة عـلى أسـلوب. وفي النهايـة فإن قدرة المنظمة على السلع تخفيض تكاليف الإنتـاج والتسـويق مـع المحافظـة عـلى مسـتوى جودة السلع والخدمات يعتبر قدرة تنافسية هائلة.

الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية : - استراتيجية قيـادة التكـاليف. - اسـتراتيجية التميـز والاختلاف. - استراتيجية التركيز.

إذن القدرات أو المميزات التنافسية هي تعبير عـن المهـارات ومظـاهر التفـوق والتميـز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقـق للعمـلاء مسـتويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيراً عـما يقدمـه المنافسـون. ومـن ثـم فـإن المعيـار الأهـم في تقيـيم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عـما يقدمـه المنافسـون من جانب، ومـدى الاخـتلاف والتبـاين عـن المنافسـين الـذين تضـيفه عـلى منتجـات وخـدمات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

المداخل التي قد تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية:

بناء [وتحسين] القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، ويكـون ذلك باتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة.

تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيـات إعـادة الهندسـة، إعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر. 3- تحسين القدرة التنافسية بالتعامـل المباشر مع المنافسـين في البيئـة التنافسـية مثـل محـاولات بعـض المـنظمات إضـعاف المنافسـين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

أسس ومبادئ التنافسية الفعالة - أن المسـتقبل لـيس امتـداداً آليـاً للـماضي، بـل هنـاك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعـل المسـتقبل مختلفـاً عـما سـبقه مـن مراحـل. - أن المنافسـة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازع على أجزاء من السوق القائمة. - أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق عـلى كـل جبهـات التنـافس. فليسـت المنافسـة الآن قـاصرة عـلى جـودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنهـا تعتمـد عـلى كـل مـا تسـتطيع الإدارة توظيفـه مـن طاقـات للوصـول الأسرع والأكفـأ للأسـواق وإرضـاء العمـلاء. - تعتمـد المنافسـة عـلى العمـل المـترابط للمنظمة كلها ولـيس فقـط القطاعـات المهتمـة بالتسـويق. إذ أن الوصـول إلى المركـز التنـافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليـات التـي تقـوم بهـا أجـزاء المنظمـة جميعـاً. - أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظـار المنافسـين ويسـتدعيهم للبحـث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجـة إلى اسـتمرار المنظمـة ذات

القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفـاءة لقطـع السبل على المنافسين. - أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفـرص المحـدودة المتاحـة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديـدة الهائلـة والمعنـى أن المنافسـة الحقيقيـة هـي عـلى السوق الذي لم ينشأ بعد. - يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصـول بها إلى السوق قبل المنافسين. - التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإداريـة التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطـة واسـتنتاج مـا بهـا مـن فـرص ومهـددات، وتقـدير الموقـف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسـية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين. - تتم جهود بنـاء وتنميـة وتوظيـف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.

العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية أهـم العوامـل الحاسـمة في بنـاء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثـة عوامـل جوهريـة هـي التقنيـة الأفضـل، والمـوارد البشريـة المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية. لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبنـي مفـاهيم إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية، وتغيـير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتبـاره أحـد عنـاصر الإنتـاج يـؤدي أعـمالاً محـددة لقـاء تعويض مادي محـدد في صـورة رواتـب ومميـزات معينـة، واسـتبدلت بهـذا المفهـوم التقليـدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملاً يـرى في المـوارد البشريـة أهـم وأثمـن الأصـول التـي تمتلكهـا أي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

خصـائص المـوارد البشريـة الجديـدة والمتوافقـة مـع متطلبـات التنافسـية: - القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائيـة. - المرونـة والقـدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغـيرة وغـير جامـدة لمواكبـة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة. - التحرر من أسر الخـبرات الماضـية وحـدود

التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار. - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة. - قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة. - القدرة على تحمل المسئولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف. - قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات. - القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة. - القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة. - القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية. - القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة. - الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها. - قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز. - التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين Rare. 2
2. . أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم Values. 3

3. . أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة. إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية: - التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف. - التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم. - الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات. - تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج. - إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها. - تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائق إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية. - تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات

العلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة. ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

وفي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية تم تطوير مفاهيم وعناصر فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية يلخصها الإطار الفكري التالي: - المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسئوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات. - أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها. - ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة. - أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية

وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة. - أهمية إعداد وتنمية واستراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية.

مفاهيم "إدارة الأداء" باعتبارها الامتداد الطبيعي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، أو هي الوجه الأحدث لها فينقسم الفصل إلى عدة مباحث على النحو التالي: المبحث الأول : المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء. المبحث الثاني : نظام إدارة الأداء. المبحث الثالث : تخطيط الأداء. المبحث الرابع : توجيه الأداء. المبحث الخامس: تشخيص الأداء. المبحث السادس: تقييم الأداء. المبحث السابع: تحسين وتطوير الأداء.

المنطق الأساسي في إدارة الأداء تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية: - تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ. - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع. - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم. - توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج. - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات. - رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

عناصر إدارة الأداء بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

نتائج إدارة الأداء تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية: - تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء. - تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة. - تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

مشكلة التقنية في إدارة الأداء تمثل التقنية محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع العمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح. يتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي: - تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة. - حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة. - تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل

المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية. - تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها: - تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت. - الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء. - والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه. أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء - الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين. - الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاءها وعبء العمل الورقي. - السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أداءهم. - الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير. من جانب آخر يثير العاملون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم

بالعمل أكثر مـن اهتمامهـا بالجانـب الإنسـاني، كـما أنهـم لا يطيقـون التعامـل بمنطـق المعـايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصـارع فـيما بيـنهم الأمـر الـذي يضـعف مـواقفهم حيـال الإدارة. ونجحت الإدارة المتفهمة لمزايا نظـام إدارة الأداء في توضـيح أبعـاده وأهدافـه لكـل مـن المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي: - أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج. - توضيح أهمية النظام في تنميـة قـدرات ومهـارات الإنسـان، أكـثر مـن كونـه نظـام للمحاسبة والمساءلة. - بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظـام حيـث يشـارك في تخطـيط الأداء وتقييم النتائج. - تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعـاملين وأن الهـدف تحسـين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هـدف النظـام ولـيس العقـاب عـلى الأداء المخالف للمواصفات.

المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال أهمية المعايير التالية التي لابـد مـن توافرهـا حتى يحقق النظام أهدافه: - وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف. - العناية بتوصـيل معـايير الأداء المسـتهدف للعـاملين بوضـوح. - تأكيـد مشـاركة العـاملين في مناقشـة مسـتويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها. - وضوح أساليب تحـري أسـباب الأداء الضـعيف وطـرق معالجتـه. - وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشـيد الوقـت المسـتغرق في الإجـراءات. - اسـتكمال المقومـات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظـام مـرن لإعـادة هندسـة العمليات وتطوير الأداء. - وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصـدر الـذي تسـتمد منـه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط. - إدارة فعالـة للمـوارد البشريـة الاسـتراتيجية تطبـق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

المزايــا الأساســية لنظــام إدارة الأداء الفعــال يحقــق نظــام إدارة الأداء الفعــال مجموعـة مـن المزايـا تسـمح بتكـوين قـدرة تنافسـية للمنظمـة في مواجهـة المنافسـية. وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي: مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح توضـيح المعـدلات المطلوبـة

وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء

بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء - أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر. - أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً. - ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر. - أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم. - أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة. - أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء. - اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.

إدارة الأداء نظام مفتوح

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام ، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.

ويفيد تطبيق مفهوم النظم في حالة إدارة الأداء حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان ا لترابط بين إدارة الأداء وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المنظمة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثر الأداء بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظام في توضيح أن فعالية إدارة لأداء هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.

كما ويفيد في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة الأداء وتوجهاته وفعاليته وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل الأداء سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ.

أهم التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء مجال التوازن أهمية التوازن توازن الأداء مع بيئة العمل الداخلية افتقاد هذا التوازن يؤدي على ظهور الطاقات العاطلة، أو الإسراف في استخدام الموارد دون تحقيق مخرجات توازن الأداء بين الأفراد في مجموعة العمل الواحدة. يضمن هذا التوازن وصول جماعة العمل في وقت واحد إلى النتائج المرجوة على نفس مستوى الجودة توازن أداء مجموعات العمل المتكاملة يضمن

هذا التوازن تكامل الأنشطة بين قطاعات المنظمة، وتفادي ظاهرة نقاط الاختناق حين تتخلف بعض العمليات أو تختل جودتها التوازن بين مهارات ورغبات القائم بالأداء يحقق هذا التوازن الشرط الأساسي في كفاءة الأداء حيث يقبل الفرد على العمل الذي يحبه وتتوفر له القدرة على تنفيذه توازن الأداء بين الفترات الزمنية المختلفة يحقق هذا التوازن استقرار مستويات الإنتاجية وتفادي الطفرات أو الانهيارات التي تنشأ معها الخسائر أو العجز عن مواكبة احتياجات السوق توازن الأداء مع عناصر المنظمة التنظيمية والمادية والتقنية يمثل الأداء حلقة في سلسلة القيمة التي يجب أن تتماسك وتتناسق حلقاتها حتى يتحقق الإنتاج المخطط توازن الأداء مع نظم التقييم والحوافز يحقق هذا التوازن الرضا النفسي للقائمين بالأداء إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول المدخلات في نظام إدارة الأداء يتجه نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاث عناصر رئيسية هي "العمل" المطلوب أداءه، و"الفرد" الذي سيعهد إليه بتنفيذ العمل، وذلك في إطار ولمصلحة "منظمة" معينة. وتكون المدخلات أي المواد الخام التي يبني عليها نظام إدارة الأداء هذه المنظومة المتناغمة هي كل المعلومات عن هذه العناصر الثلاثة. وأهم تلك المعلومات:

خصائص العمل خصائص الفرد خصائص المنظمة طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل التأهيل العلمي والتدريب فلسفة وسياسات الإدارة التقنيات المستخدمة في أداء العمل القدرات والمهارات السلوكية، القيادية والتقنية طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم معايير العمل من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة الأهداف والطموحات الشخصية أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المنظمة الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة علاقات العمل بجهات خارج المنظمة الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة المستوى التقني السائد في المنظمة.

عمليات نظام إدارة الأداء يشـمل نظـام إدارة الأداء مجموعـة مـن العمليـات المتكاملـة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمـة في إعـداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض القائمين بالأداء.

وتبدأ عمليـات إدارة الأداء بعمليـة أساسـية هـي تخطـيط الأداء إذ هـو نقطـة البدايـة المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند إليه العمل للاتفاق عـلى عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة. ثم تنتقـل إدارة الأداء إلى إعـداد خطـط وبـرامج وآليـات توجيـه الأداء بمعنـى اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل والتأكد مـن فهمهـم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير المساندة المستمرة لهـم مـن جانـب القـادة والمشرفين لتمكينهم مـن الأداء حسـب المواصـفات وبالمعـدلات ومسـتويات الجـودة المطلوبـة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعهـا أو فـور حـدوثها حتـى لا تتراكم تأثيراتها السلبية على الأداء. ويتزامن مـع عمليـة متابعـة وتشـخيص الأداء عمليـة تقيـيم الأداء وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى المـوارد المستغرقة في تحقيقها وتحديد مدى الفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة مـن الأداء بـالحجم وفي الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة. وتستكمل إدارة الأداء دورها المهـم في تفعيـل الـدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بعمليتين مهمتـين هـما تحسـين الأداء وتطـوير الأداء، وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى الـتخلص مـن عيـوب الأداء أياً كانت مصادرها الكامنة في العمل. وفي النهاية تكـون نتـائج الأداء ومسـتويات تقييمـه وتقدير أسباب الانحرافات البادية فيه هي أسس تقدير العاملين القائمين بالأداء وتعويضهم عـن جهودهم سلباً وإيجاباً من خلال نظم الحوافز الإيجابية والسـلبية، وكـذا نظـم الترقيـة وتطـوير الأوضاع الوظيفية للعاملين بحسب مستوياتهم في الأداء.

مخرجات نظام إدارة الأداء تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة "توصيف العمل" و"خطة الأداء" اللتن يجمعهما "دليل الأداء". كما ينتج عن نظام إدارة الأداء المخرجات المهمة التالية: - مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة، التكلفة. - معلومات عن انحرافات الأداء. - تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها. - معلومات لتحسين وتطوير الأداء. - أسس مكافأة وتقدير الأداء.

الإعداد لبناء نظام إدارة الأداء يمثل الإعداد لبناء نظام لإدارة الأداء في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي: - التحليل الاستراتيجي للمناخ. - الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي. - التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة. - التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة، وموقف الموارد البشرية.

وتهدف عملية الإعداد الاستراتيجي إلى تهيئة المنظمة للتعامل مع فرص الأداء والتغلب على معوقاته التي كشفت عنها عملية تحليل المناخ، وتتضمن العمليات الفرعية التالية: - إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة واستثمار الدروس المستفادة من الخبرة المتراكمة. - تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء. - التطوير التقني وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على موانع الأداء. - التهيئة المعنوية للعاملين لتحقيق القدرة على استيعاب وقبول متطلبات الأداء.

تهيئة وإعداد الأفراد لتقبل نظام إدارة الأداء يتوقف نجاح نظام إدارة الأداء في التطبيق على قبول الأفراد له وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله. ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه، والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق. ويتم تعميق مشاركة العاملين في تفعيل نظام غدارة لداء من خلال تشجيع المشاركة في تحليل المشاكل، والتعبير عن

الأفكـار الجديـدة ورفـع القيـود عـن حريـة التفكـير، وتفعيـل مشـاركتهم في اتخـاذ القـرارات، وتحميلهم نصيب من المسئولية مع تشجيع التنوع والبعد عن النمطية.

كما تتبع الإدارة الخطوات المهمة التاليـة لتعميـق مشـاركة العـاملين في تخطـيط وإدارة الأداء. - فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة وبين العاملين. - تدريب الرؤساء عـلى الاسـتماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهـات دون الـتماس آرائهـم. - تـدريب الرؤسـاء عـلى ضرورة الإجابة عـن تسـاؤلات العـاملين ومناقشـة مقترحـاتهم. - تكليـف الأفـراد بالكشـف عـن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها. - تجنب انفراد الرؤساء باتخـاذ القـرارات في جميـع الموضوعات المطروحة.

إعداد التنظيم لاستيعاب نظام إدارة الأداء تعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بمـا يتناسـب مع متطلبات إدارة الأداء، وتبينت المنظمات المعاصرة أن التنظـيم الأنسـب لاسـتيعاب وتطبيـق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بـالتفلطح واتسـاع نطـاق الإشراف، مـع التوسـع في اسـتخدام فـرق العمـل ذاتيـة الإدارة كأسـاس لتنظـيم العمـل، وتطبيق أفكار التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الأداء الاسـتخدام المكثـف لتقنيـة المعلومـات والاتصـالات. والنتيجـة النهائيـة أن تميـل تلـك التنظيمات إلى الحجم الصغير.

بناء نظام معلومات الأداء نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامـل لتجميـع المعلومـات المتعلقة بمجال معـين مـن مجـالات النشـاط وتبويبهـا وتصـنيفها وتحليلهـا لاسـتنتاج المـؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصـائيات والتقـارير التـي تصـف الواقـع وتسـجل الماضي. ويتشكل نظام المعلومات مـن المخـلات والعمليـات والمخرجـات في إطـار بيئـة المنظمـة المعينة.

يهدف نظام معلومات الأداء إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجـددة عن الأداء الجاري في المنظمة وفـق خطـط الأداء المعتمـدة، وتيسـير المتابعـة والملاحقـة للأداء آنياً وفي الوقت الحقيقي من أجل تحقيق الأهـداف التاليـة: - رصـد الأداء الفعـلي في جميع مراحله وعلى كافة مستويات النشاط في المنظمة. - توفير معلومـات متجـددة تسـهم في الكشـف المبكـر عـن فجـوة الأداء، وبيـان الفـروق بـين الأداء الفعـلي والأداء

المستهدف. - توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. - توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء.

مدخلات نظام معلومات الأداء وتشمل البيانات التي تصف سلوك وحركة عناصر الأداء المختلفة سواء وفق الخطة المعتمدة، أو ما يتم فعلاً في موقع العمل: - بيانات عن أعداد وخصائص الأفراد. - بيانات عن المستلزمات المادية للأداء. - بيانات عن الاعتمادات المالية للأداء. - بيانات عن كميات وأوقات الأداء. - بيانات عن جودة الأداء. - بيانات عن تكلفة الأداء. - بيانات عن البيئة المادية للأداء. - بيانات عن الجوانب التنظيمية المتصلة بالأداء. - بيانات عن التقنيات المستخدمة في الأداء - بيانات عن مشكلات الأداء.

عمليات نظام معلومات الأداء - حصر مصادر البيانات المطلوبة من الجهات المختلفة المتصلة بالأداء سواء الأفراد القائمين بالأداء، الرؤساء المباشرين، الإدارات والأقسام ذات الصلة، والمصادر الخارجية مثل العملاء والموردين. - التجميع المنظم للمعلومات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره. - تبويب وتصنيف البيانات حسب متطلبات عمليات الأداء. - تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات الأداء. - تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين على الأداء ولإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغيرها من الإدارات المعنية بالأداء. - الحفظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة. - تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

مخرجات نظام معلومات الأداء - إحصائيات تصنيف حركة الأداء واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة تجميع البيانات، وتتناول الأداء في أبعاده المختلفة من حيث الكمية، الوقت، التوقيت، الجودة، التكلفة. - مؤشرات الأداء والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للأداء. - التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفصيلياً مع عرض

الأسـباب والعوامـل المـؤثرة فيهـا، والبـدائل المتاحـة للتعامـل معهـا مـن واقـع مـا تـدل عليـه الإحصائيات والمؤشرات.

تعريف تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصـميم التقنـي المناسـب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مـع اعتبـار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. مهام تخطيط الأداء - تحديد المهـام والواجبـات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فـترة زمنيـة محـددة. - تحديـد المسـاعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة. - تحديد المجـالات التـي يشـملها العمـل والعلاقـات مـع أفـراد أو مجموعـات عمـل آخـرين. - توقـع المشـكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المسـتهدفة. - تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة. - تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيـات الأداء المسـتخدمة. - تحديـد مراحـل العمـل ومسـتويات التكلفـة والجـودة المسـتهدفة. - تحديـد الصـلاحيات الممنوحـة للفـرد لتمكينـه مـن الأداء عـلى الوجـه المطلوب.

عملية تخطيط الأداء تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعيـة التاليـة: الإعداد والتحضير، المناقشة، التصميم، الصياغة والاعتماد.

الإعداد والتحضير:

وتهدف هذه العملية إلى: - حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة. - تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف. - تحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمعوقـات. - عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لـدى المنافسـين. - رصـد التطـورات التقنية وتأثيراتها المحتملة. - دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

المناقشة والتصميم:

غرض هذه الخطوة مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسئولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة. وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل. كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية: - تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول. - إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها. - المسئوليات المحددة للقائهم بالأداء. - الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل. - النتائج المستهدفة للأداء. - أسس تقييم وتقدير الأداء.

الصياغة والاعتماد

تشمل هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات المهمة التالية: - حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء. - تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة. - تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

نموذج لاجتماع تخطيط الأداء

يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسئولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توحي إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداءه وليس تخطيط الأداء المستقبل حيث يلاحظ أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء.

الفكرة الأساسية إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم. وقد يصل الأداء إلى المستويات المخططة والمستهدفة أو لا تتحقق تلك الأهداف. ولا تملك الإدارة الانتظار لتتبين مدى تحقق نتائج الأداء في

نهايته، بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التـي تسـمح بتـدفق الأداء بسـهولة ويسر أثنـاء العمل من خلال أساليب القيادة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في نظام إدارة الأداء هـي "توجيه الأداء".

العناصر الأساسية في توجيه الأداء عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتيـة اتصـالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويـد العـاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعـادة توجيـه الأداء في الاتجاهـات الصـحيحة، وتمكـين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفـه. وتقـع مسـئوليات توجيـه الأداء عـلى عـاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

متابعة مستويات وظروف الأداء وتتضمن هذه العملية المتابعة الفوريـة [الآنيـة] بقـدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجـاز، والمقارنـة أولاً بـأول مـع الخطـط المعتمـدة. - تزويـد العاملين بالمعلومات المتجددة تهتم إدارة العاملين بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتـبر عمليـة توجيـه الأداء آليـة مهمـة يمكـن مـن خلالهـا نقـل الكثـير مـن المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤسـاء والمشرفـين إلى القـائمين بتنفيـذ الأعـمال وذلـك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنيـبهم احـتمالات الخطـأ. - تمكـين العـاملين لـلأداء المتميـز تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" والذي يهـدف إلى تزويـد العـاملين بالصـلاحيات التقنية والإدارية والإنسـانية للقيـام بـالأداء عـلى أعـلى مسـتوى مـن الكفـاءة والفاعليـة. ويـتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتـوفير ظـروف ومتطلبـات الأداء، وبمـنح الصـلاحية لاتخـاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء.

أسـاليب توجيـه الأداء تتعـدد أسـاليب توجيـه الأداء، فقـد تسـتخدم اللقـاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحـت إشرافـه لينقـل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فـيما يجـري عـلى أرض الواقـع ويسـتمع مـنهم إلى وجهـات نظـرهم بحيـث تـأتي توجيهاتـه متناسـبة مـع ظـروف التنفيـذ وقـدرات العـاملين عـلى التطبيـق. كـما يـتم التوجيـه مـن خـلال التقـارير والملاحظـات المكتوبـة. ولكـن أفعـل

الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس القائمين بالعمل. ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة.

قواعد توجيه الأداء الفعال - تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها. - تشجيع التقييم الذاتي من العاملين. - مناقشة السلبيات بروح إيجابية. - الاستماع بحرص لآراء العاملين.

دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء - القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين. - القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف. - يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من المركز أو الوظيفة. - يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي. - تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني. - لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته. - القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة. - تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة. - تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها. - يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة. - تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافية محابية للتعاون بين أفرادها. - المهمة الأساسية للقائد

الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل. - على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي إدارة الأداء. - تتركز مسئوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم. - تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها. - لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وبذلك يتحول دور القائد إلى رائد، مساعد، موجه، ميسر، مدرب بدلاً من رئيس، مدير، مراقب، لذا يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن يتزايد ويغالي في الإشراف والدخول في تفاصيل عمل المساعدين، وإنما يركز على التوجهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء ويترك لهم الغوص في التفاصيل. - تهتم القيادة الإدارية الفعالة بتكوين فرق العمل وتنمية روح العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فرق العمل، ومن ثم القيام بدور المرشد والمنسق لتلك الفرق وتمكينها من خلال منحها صلاحيات متزايدة. - من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

الفكرة الأساسية الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم

الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة.

عملية تشخيص الأداء إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

رصد فجوة الأداء الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيداً للعمل على إزالتها. ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط. والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط. كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

مصادر فجوة الأداء الداخلية 1- تصميم العمل 2- قدرات العاملين 3- دوافع العاملين 4- القيادات الإدارية أو التقنية 5- البناء التنظيمي 6- الإمكانيات المادية والتقنية 7- مناخ وثقافة المنظمة

يقابلها مصادر فجوة الأداء الخارجية 1- متغيرات السوق 2- تحركات المنافسين 3- تغير طلبات وتوقعات العملاء 4- التطورات التقنية والعلمية 5- تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية 6- تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية والخارجية 7- ضغوط المردين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية

أهم الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات أسباب بشرية أسباب تقنية أسباب مادية أسباب تنظيمية نقص/ عدم تناسب قدرات للعاملين عدم ملاءمة التقنيات

لمتطلبات العمل نقص/ عدم صلاحية الخامات عيوب الهياكل التنظيمية ضعف/ عدم رغبة العاملين في العمل عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات نقص/ عدم صلاحية المعدات والآلات قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل شيوع المسئوليات وعدم تحديدها بدقة ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها ضعف نظم الصيانة الوقائية/ التصحيحية. عدم تحديد المسئول عن كل عملية ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة نقص الاعتمادات المالية قصور/ تقادم السياسات والنظم ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل عدم تناسق حزمة التقنيات المستخدمة عدم ملاءمة موقع العمل تصادم/ عدم وضوح العلاقات التنظيمية

الفكرة الأساسية يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق. كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمال أهم.

العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل. ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها

الأفـراد الآخـرين، المشرفـين ورؤسـاء العمـل، ظـروف مكـان العمـل وتجهيزاتـه، حالـة المـوارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعـاصرة عـلى تطـوير نظـم تعتمـد محاول متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة.

محاور التقييم في نظم إدارة الأداء محاور تقييم الفرد محاور تقييم العمل محاور تقييم التنظيم قياس وتقييم القدرات الفردية تصميم العمل الإطـار التنظيمـي للعمـل قيـاس وتقيـيم المهـارات الفرديـة تـرابط وتناسـق مكونـات العمـل المسـئولية عـن إدارة الأداء قيـاس وتقيـيم الخصائص السلوكية تـرابط العمـل مـع بـاقي الأعـمال في العمليـة الصـلاحيات المخولـة للقـائم بالعمل قياس أسلوب الأداء التقنيـات المسـتخدمة في العمـل العلاقـات التنظيميـة بـين القـائمين بالأعمال ذات العلاقة قيـاس نتـائج الأداء معـدلات الأداء المقـررة الـنظم والإجـراءات المسـاندة للعمل وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية

الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء - اعتبار تقييم الأداء عمليـة طارئـة وعـبء عـلى وقـت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهـود المتناسـب مـع أهميتها الحقيقية. - إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقيـيم الأداء مـرة واحـدة في السنة. - استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم. - الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره. - فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته. - اعتبار التقيـيم وسـيلة لتقريـر الترقيـات ومـنح العـلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عـن مجـالات وأولويـات تحسـين وتطـوير الأداء. - اعتبـار نتائج التقييم منعزلة بـاقي عمليـات إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية كالاختيـار والتوظيـف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

السـمات الواجـب توفرهـا في نظـام تقيـيم الأداء 1- تكـرار لتقيـيم في دورات متعـددة تتوافـق مـع دورات الأداء خـلال السـنة. 2- التكامـل مـع نظـم إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجية وتغذيـة تلـك الـنظم بالمعلومـات والاسـتفادة مـن معطياتهـا في

تصميم وتطوير عملية التقييم. 3- الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء. 4- اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم. 5- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها. 6- استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

الفكرة الأساسية تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز. كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة. ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم ما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. مجالات تحسين وتطوير الأداء - تطوير قدرات ومهارات الفرد. - زيادة المستوى المعرفي للفرد. - حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل. - إعادة تصميم العمل. - إعادة تخطيط الأداء. - إعادة هندسة العمليات. - إعادة التنظيم الإداري. - إعادة صياغة النظم والسياسات. - إعادة توزيع المسئوليات والصلاحيات. - زيادة استيعاب التقنيات. - تطوير التقنيات الحالية. - استحداث تقنيات جديدة. - تحسين مكان العمل. - تطوير ثقافة المنظمة. - تطوير علاقات العمل. - تطوير قدرات ومهارات القادة. - زيادة المستوى المعرفي للقادة. - تطوير أنماط وأساليب القيادة. - تطوير العلاقات مع الموردين. - تطوير نظم التعامل في الأسواق. بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير

الأداء - إسناد عمليات إلى الغير - تصغير الحجم - إدخال نظم الأعمال الإلكترونية - الدخول في تحالفات إستراتيجية

إدارة الموارد البشرية في المنظمـات العربيـة

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكار ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية تختلف جذرياً عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة وعصر المعلومات والمعرفة. وتقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أساس التوجهات الرئيسية التالية: - يمثل المورد البشري مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء. - يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونه قادر على تحمل المسئوليات وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات. - إن تكامل عمليات إدارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة، وبلورتها في استراتيجية متكاملة يتم إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة يحقق للمنظمة فرصاً أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة. - تعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أساساً جوهرياً في كفاءة وفعالية نظم إدارة المواد البشرية.

السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية - انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في المنظمات العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية. - تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام. - انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، ومسائل المخالفات والجزاءات. - غلبة الجانب الإجرائي على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك

الإدارات. - انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف. وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك. - وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة وتنفيذ تعليمات إدارة الجوازات والجنسية. - يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. - تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً. - لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي. - لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار والعناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة. - تفتقر كثيراً من المنظمات العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء، وكذا المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء الموارد البشرية. - غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة، والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها. - لا تعني كثير من المنظمات العربية باستثمار فترة الاختبار لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل، وفي معظم الأحيان لا يلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به موظف قديم ليتولى تشغيله أو إشغاله، ومن ثم يفتقد المصدر السليم لمعرفة المعلومات

الصحيحة عن العمل وعن المنظمة، وتكون قرارات تعيين هؤلاء أو الاستغناء عنهم مؤسسة في الغالب على انطباعات شخصية لأصحاب القرار. - تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال. - عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها: 1- انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي. 2- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال. 3- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل، الابتعاث إلى منظمات أجنبية متطورة، أو التكليف بمهام جديد تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة. 4- التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته. - ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة.

مداخل تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية العربية تنطلق مقترحاتنا لتطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية من الاقتناع الأساسي والمبدئي بأهمية الموارد البشرية ودورها الحيوي في خلق القيم، وصناعة التقدم على كافة المستويات والأصعدة في المجتمعات المعاصرة. كذلك تستند تلك المقترحات على إحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتطورات العميقة التي مست الأفكار والتقنيات والتوجهات والمضامين، والمتمثلة في نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وتتبلور مقترحاتنا للتطوير والتحديث في حلقات رئيسية ثلاث هي تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية، ثم تطوير الواقع التنظيمي والأطر

التنظيمية، وتطوير التقنيات والأساليب في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المـنظمات العربيـة الحكومية ومنظمات الأعمال غير الحكومية على السواء، وتشـمل التوجهـات المقترحـة التاليـة: - إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومـن ثـم الأخـذ بالفلسـفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اقتناعاً بالـدور الحيـوي الـذي تقـوم بـه في تحقيـق القدرات التنافسية للمنظمة. - تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشريـة بحيـث ترفـع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، ويتحقق للمسئولين عنها مرتبة الإدارة العليا، ويتم إشراكهم في صـنع السياسات واتخاذ القـرارات عـلى مسـتوى المنظمـة. - تحـديث أسـاليب وأنشـطة إدارة المـوارد البشرية لتنطلق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات "شئون الموظفين" إلى مبـاشرة دور فعال في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

تطوير المفاهيم يقصد بتطوير المفـاهيم أن يـتخلى أفـراد الإدارة العربيـة عـن النمـوذج الفكري التقليدي لإدارة الأفراد واستيعاب وتقبل النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سواء كانوا من فريق الإدارة العليا المهيمنة على أمور المنظمات عموماً أو المختصين بشئون الموارد البشرية، وكذا كافة أعضاء الإدارة المسئولين عن قطاعات الإنتاج والعمل المختلفة بالمنظمات. ويتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم والقيم الإدارية من خلال مـا يـلي: - التحـول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتـاج التـي تـؤدي دوراً مرسوماً ومحدداً دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارهـا الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة وتميزهـا لتحقيـق قـدرات تنافسـية تمكنهـا مـن السـبق في الأسـواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو. - الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظامـاً متكاملاً يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوبـاً في تفاعـل وتناسـق مـع بـاقي النظم وصولاً إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة. - ضرورة اسـتناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءاً رئيسياً من الاسـتراتيجية الشـاملة لمنظمة الأعـمال. - ضرورة إعـمال التخطـيط والتنسـيق والتكامـل بـين عنـاصر المنظومـة المتكاملـة للمـوارد البشريـة بدايـة بتحديـد الاحتياجـات مـن الأفـراد بنـاءً عـلى وصـف الوظـائف، والاختيـار

والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة، ويمكن التعبير عن كل تلك التوجهات في أنها تقود إلى الأخذ بمفهوم "إدارة الأداء" - ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات. - الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماته. - أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة. - العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية، وتعميق المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية بما يتفق والعقيدة الإسلامية السمحة، وتأصيل الجذور الإيمانية الإسلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال وأعضاء فريق الإدارة والمسئولين في المنظمات. - التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لابد وأن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة، وأهمية النظر إلى العنصر البشري كرأسمال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج. - إعادة الاعتبار لوظيفة "إدارة الموارد البشرية" كشريك، استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وإنجاز الأهداف، والمساهمة في مسئولية تطوير المنظمة وتأمين بقاءها وازدهارها في المستقبل. - الاهتمام بالمجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية والتي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات العربية وخاصة ما يتصل بما يمكن اعتباره البنية الأساسية في نظم إدارة الموارد البشرية مثل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتطوير نظم استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل، استحداث نظم تخطيط المسار الوظيفي

للعاملين، ربط التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية. - تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأساس في عمل إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليات ومنتجات المنظمة.

تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية تتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الأمور المهمة التالية: - صياغة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الأداء المختلفة. - تحديد الأهداف الاستراتيجية لقطاع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج وإنجازات قابلة للقياس. - صياغة مجالات النشاط الأساسية التي تتجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى القيام بها ذاتياً، وتلك الأنشطة التي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة. - ترجمة الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات والمهام الأساسية المنوطة بالإدارة، وأيضاً توضيح العمليات الفرعية أو المساندة والتي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسية. - تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية. - تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الإدارة العليا. - إعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة والدراية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الإداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية: - إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية. - النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي. -

إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها. - البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتياً أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة. - تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف. - تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها. - المساعدة في تخطيط الأداء بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميزة. - تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة. - تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملاً بمبدأ الراتب للعمل وليس للشخص. - تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب. - تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء. - تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة. - تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد. - تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير. - المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق. - تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

الحقائق الأساسية يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه "عصر التقنية" حيث تسارعت وتعاظمت التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العالمية، ومست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة. وتبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية وتأثيراتها بشكل غير مسبوق يمكن التعبير عنه في الإشارات التالية: - يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومستمرة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج والخدمات ودروب الحيات المعاصرة - يترتب على التطورات التقنية زيادات هائلة في طاقات الإنتاج والقدرة على تقديم المنتجات المبتكرة والخدمات السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود، بل في كثير من الأحيان يتم إنتاج الخدمات حسب الطلب ووقت الطلب ووفق رغبات وتفضيلات كل عميل. - تستند تلك الإبداعات التقنية الجديدة إلى إنجازات علمية متعاظمة، ويتزايد تأثير العلماء والباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة. - تمثل تقنيات المعلومات والاتصالات حجر الزاوية في التطور التقني والإنتاجي المعاصر. - تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الجديدة في السوق العالمي. - تنحصر إمكانيات التطوير والتنمية التقنية في عدد قليل من الدول المتقدمة التي تحتكر وتستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية، وتمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية وكذا التأثير السياسي على الدول الأقل تقدماً تقنياً. - تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات حيث تعمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأسرع وأقل تكلفة. - تواجه الدول النامية اختيارين كلاهما صعب الأول: أن تسرع في التحول إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور. والثاني: فهو التمسك بالتقنيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري.

النتائج الأساسية للتطورات التقنية يتحقق عن التطورات التقنية نتائج شديدة الوطأة على الموارد البشرية إذ تؤدي إلى تقلص فرص العمل ونقص أعداد العاملين، وفي بعض التقديرات أن عدد المتعطلين في العالم يزيد عن 800 مليون شخص، وهذا

العدد آخذ في التزايد خاصة مع توالي فترات الركود الاقتصادي في كثير من دول العالم المتقدم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. وقد امتد أثر التقنية في تخفيض فرص العمل للموارد البشرية إلى جميع القطاعات الاقتصادية الزراعية والصناعية ومجالات الخدمات.

ومن الملاحظ أنه مع بدء ظهور الثورة الصناعية وزيادة الإنتاج الزراعي نتيجة لتحسن تقنيات الري والزراعة ومقاومة الآفات، كانت الصناعات النامية والآخذة في التوسع هي الملجأ الذي استوعب هؤلاء العمال الزراعيين المطرودين من حقول الزراعة، وتكررت الظاهرة نفسها حين استطاعت قطاعات الخدمات استيعاب العمالة الصناعية المطرودة بسبب التقدم التقني في الصناعة. ولكن مع نهضة تقنيات المعلومات والاتصالات امتد تأثير التقنية الطارد للعمالة إلى قطاعات الخدمات، وأصبحت كافة القطاعات الإنتاجية في المجتمعات المعاصرة تميل إلى أن طاردة للعمالة بشكل عام مع تضاؤل فرص العمل الجديدة إلا لذوي المهارات الخاصة والمستويات التقنية الرفيعة من عمال المعرفة.

وبناء على هذه التأثيرات للتقنية الحديثة تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساساً من فئتين، القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة ويتمركزون في أعمال البحوث والتطوير والتخطيط والبرمجة والدراسات وأعمال التسويق والمعلومات والاتصالات وغيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة. أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية والإدارية التقليدية، وهم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.

أساليب التعامل مع البطالة التقنية كان للتأثيرات السالبة للتقنية الجديدة على حجم وفرص العمالة، وما أدت إليه من تصاعد معدلات البطالة دور مهم في لفت الأنظار إلى المخاطر المجتمعية التي تهدد بحالات من الاضطرابات الاجتماعية والفورات السياسية التي يقوم بها المتعطلون بحثاً عن طريق يعيد إليهم الأمل في العثور على العمل والعودة إلى الحياة. لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى، وبعض

منظمات الأعمال الرائدة في إيجاد بعض الحلو للمشكلة تبلورت أساساً في اتجاهين الأول: وهو ما تأخذ به كثير من الحكومات في الدول التي أصابتها مشكلة البطالة التقنية، ويقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة المطرودة وتدريبهم على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة. ويتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل والتدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة ويقبل بها المتعطلون الباحثون عن عمل. وثمة بعد آخر لدور الدولة في مواجهة البطالة التقنية هو إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء المتعطلين ومساعدتهم في بدء مشروعات صغيرة في مجالات الصناعات اليدوية والحرفية والخدمات. وفي جميع الأحوال، فإن الواقع يؤكد بتفاقم حجم مشكلة البطالة التقنية وضآلة تأثير محاولات العلاج سواء الحكومية أو الخاصة، ومع الأخذ بالاعتبار تأثير عوامل الانكماش والركود الاقتصادي والاضطرابات السياسية في أجزاء كثيرة من العالم والتي تسهم في زيادة حدة مشكلة البطالة.

الموارد البشرية العربية وتحديات التقنيات الحديثة تعود أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال العربية إلى الأسباب التالية والمترتبة على نشأة نظام الأعمال العالمي الجديد: - التطورات التقنية المتسارعة في العالم الغربي المتقدم وعدم قدرة أغلب منظمات الأعمال العربية على ملاحقتها. - التقادم التقني بكثير من منظمات الأعمال العربية لعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية العالمية من جانب، وصغر حجم الأسواق المحلية وضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية ومتطورة غير مجد اقتصادياً. - تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتصاعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة وسيطرتها على الأسواق، وكذلك ضغوط القوى الاحتكارية في الصناعات المتقدمة. - التهديدات المترتبة على اتفاقيات الجات واتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها، وضعف قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الاتفاقيات. - ضرورات تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب اتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي التي دخلت فيها دول عربية هي تونس والمغرب ومصر. - ضرورات تطوير نظم الإنتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية. - المخاطر الناشئة عن انهيار كفاءة الموارد والخدمات المحلية بسبب الاستهلاك غير

المخطط وغياب خطط استراتيجية لصيانة تلك الموارد وتنميتها والبحث عن بدائل لها في حالة نفاذها أو انهيار كفاءتها. - ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الإنتاج الوطنية، وغياب التوجه الاستراتيجي للدخول في تحالفات وطنية لمواجهة التحالفات الخارجية وضغوط المنافسة.

من جانب آخر، هناك عوامل ضعف ذاتية في منظمات الأعمال العربية- خاصة الصناعية- تضاعف من مشكلاتها في مواجهة تحديات التقنية الحديثة: - ضعف القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال العربية بتأثير عوامل الحماية والدعم التي نشأت في رحابها وتمتعت بمزاياها لفترة طويلة. - ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة. - ضعف الأساس العلمي والتقني لكثير من وحدات الإنتاج وابتعادها النسبي عن مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية والعالمية. - افتقاد الصناعة العربية لمصادر الدعم والمساندة العلمية والتقنية المنتظمة والمتجددة لتطوير المنتجات وتحسين الأداء والإنتاجية. - ضعف الأساس المحلي في تصميم وتطوير المشروعات الإنتاجية بسبب انتشار أسلوب "تسليم المفتاح" من مصادر أجنبية. - اختلال هياكل التمويل والتكلفة غير المتناسبة مع مستويات الجودة.

شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية - الارتباط الكامل بالسوق وآلياته. واتخاذ الفرص التسويقية المتاحة أساساً لتخطيط الإنتاج والمنتجات، ومنطلقاً لبرامج التطوير والتحديث. - تحديد شرائح السوق المحلية والعالمية المستهدفة والتركيز عليها ومحاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها. - تصميم المنتجات ومواصفات الجودة وشروط التعامل بما يحقق رضاء العملاء ويتميز على المنافسين. - رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهتهم ومحاولة التفوق عليهم. - إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية والتخلص من مصادر الهدر والفقد. - إعادة تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. - إعادة تصميم وتفعيل نظم ضبط وتأكيد الجودة، والالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة، - تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير. - إعادة تصميم وضبط نظم تكلفة الإنتاج.

الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة الأفكار الرئيسية: - أن العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها للتحديات هو "بناء وشحذ قدراتها التنافسية" - تبني القدرات التنافسية وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي. - أن المصدر الأساسي للقدرات التنافسية هو العمل البشري الذي يحدد مستواها ومدى استمراريتها. - يترتب على تطوير وتفعيل قدرات الموارد البشرية نتائج مهمة تساعد منظمات الأعمال العربية أن تتخلص من عيوبه ونقاط الضعف في قدراتها الإنتاجية. وأهم تلك النتائج هي: 1- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات. 2- تحسين جودة العمليات والمنتجات وحس استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب. 3- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة. 4- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين. 5- ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

الآثار التقنية: - اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال، وانعدام تأثيرها في العالم بوسائل الاتصال الحديثة. - تضاؤل أهمية المكان في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أياً كان موقعها آليات الاتصال ليمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة. - عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأنجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة. - سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت. - القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن. - زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة. - الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة. - التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المتكيفة. وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات

الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة. - تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع. - تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي. - التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية. - ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب. - انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمات على مدار الساعة.

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن. وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي: - الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى. - الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية. - كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت. - ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى. - تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة. - تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على

تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة. - تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات العولمية.

أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها: الرغبة في الإنجاز Achievement Motivation السعي إلى التميز In Search of Excellence تحمل المخاطر Risk Taking الابتكار والتجديد & Creativity Innovation الاستعداد للخدمة Service Oriented التركيز على النتائج Results Focused الاقتناع بفكر الجودة Quality Oriented العمل في الوقت الحقيقي Work in Real Time تقبل واستيعاب التغيير Managing Change

- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم "أجراء" إلى كونهم "أصحاب مصلحة" في المنظمة. - تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم. "إدارة الأداء" "Performance Management"

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي: - تبني مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. - التعامل الفوري والإيجابي مع

التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات. - التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية. - تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة:

التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل. - الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية.

استراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء

أوضحت الممارسة العملية في كثير من المنظمات العامة والخاصة في مختلف دول العالم أن أعمال التدريب بشكل عام لا تحقق النتائج المستهدفة أو المأمولة، وذلك بالرغم من تزايد الإنفاق عليها وتنوع الأنشطة والفعاليات والأساليب التدريبية المستخدمة. وبرغم صعوبة قياس آثار التدريب وتقييم عوائده، إلا أن المتأمل في فعاليات التدريب والقائمين عليه في كثير من الحالات لا يصعب عليه التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى تواضع آثار التدريب وميل كثير من المسئولين في مواقع عمل مختلفة إلى تنحيته من بين اهتماماتهم الأصلية، والبعد عن اللجوء إليه من أجل تحقيق طفرات واضحة في مستويات الأداء والإنجاز.

ومن الواضح أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار التدريب هو انفصاله عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة، ويمكن أن نطلق على هذه الحالة تعبير "الانعزال المتعدد" حيث يتواجد التدريب في ساحة العمل الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظم تنمية الموارد البشرية، كما

أنه يفتقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها أي من أطرافه سواء المدربون، أو المتـدربون أو المـدراء والرؤسـاء المبـاشرون لمن يتلقى هذا التدريب.

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضـل لإعـداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتـدريب مـن الاعـتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنميـة القـدرات التنافسـية للمـنظمات، وفي تطـوير وابتكـار السـلع والخـدمات، وتفعيـل الاسـتخدام الكـفء للتقنيـات والمـوارد المتاحـة للمنظمات. وبـرغم تزايـد مـا ينفـق عـلى التـدريب والتصـاعد المسـتمر في المؤسسـات والمراكـز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب في عالمنا العربي، إلا أن الواقع يشهد بأن جانبـاً كبـيراً مـن أثـر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضـح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات.

وبذلك تكمن إشـكالية التـدريب في المـنظمات المعـاصرة في ظـاهرة "الانعـزال المتعـدد" حيث تنعزل عمليات التدريب عن باقي مكونات عملية تنميـة المـوارد البشريـة، والتـي تنعـزل بدورها عن استراتيجيات وفعاليات المنظمة في قطاعاتها المختلفة، كما تتباعد عمليات التـدريب وتنمية الموارد البشرية جميعاً في معطيات نظام الأعمال العالمي الجديد وطفرة التقنية الحديثة.

كما أن تقنيات التدريب المستخدمة في أغلب فعاليـات وأنشـطة التـدريب في كثـير مـن المنظمات لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني في قطاعات العمـل التنفيـذي والإداري المختلفـة بالمنظمة. ويمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي اعتبـاره نشاطاً تكميلياً وتجميلياً وليس باعتباره ركناً جوهرياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

وهدفنا في هذا المبحث هـو التعامـل مـع المحـاور التاليـة لإشـكالية التـدريب: - تقديم تحليلاً واضحاً لإشـكالية التـدريب يـدور حـول المحـاور والأبعـاد المشـار إليهـا. - تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتي تمثل الإطـار الـلازم لصـياغة جهـود وفعاليـات

تنمية الموارد البشرية. - محاولة بناء تصور استراتيجي كامل يضع التدريب في موقعه الصحيح في المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية. - بيان انعكاس تلك المفاهيم على عمليات التدريب التربوي.

وتقوم الفكرة الأساسية في هذا الطرح على مجموعة المفاهيم الأساسية: - أهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية. - تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملاً. - تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم. - انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها. - أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين. - أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات. - إن الربط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، وهو أيضاً الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم "إدارة العمليات" والتحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي.

المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية - أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية. - المشاركة الفعالية للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء. - تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى مثل الموقع المتميز، تسهيلات انتمائية، براءات اختراع.. قيمة إلا بتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار. - العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء حيث تبنى القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشرية غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.

وفي ضوء هذه المفاهيم تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها.

وتبدأ منظومة تنمية الموارد البشرية من دراسة وتمثل أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.

كذلك تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبة الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة.

ويمثل نموذج "النظام المفتوح" الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

ويحقق النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها "نظام مفتوح" النتائج العملية التالية: 1- الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية، وبينه وبين المناخ الخارجي المؤثر على المنظمة وفعالياتها جميعاً من ناحية أخرى. 2- الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، وكذا تؤثر فعالية وكفاءة العمليات في نوعية ومدى تميز المخرجات. 3- إمكانية التأثير في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي من المداخل التالية: - تحسين مدخلات النظام. - تحسين عمليات النظام. - تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها. - بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

أهم عمليات تنمية الموارد البشرية فيما يلي: - تحليل المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة. - تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. - الاستقطاب والاختيار للعناصر المناسبة. - الإشراف والتوجيه والتدريب أثناء العمل. - تقييم الأداء وقياس

كفاءة الأداء. - التعويض المادي والمعنوي والحفز. - التطوير والتدريب على مدى دورة الخدمة. - مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.

مكونات نظام تنمية الموارد البشرية يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية: - الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة. - تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر الإدارة الاستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتثمير الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية. - الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين. - يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الاستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات. - الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل. - تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي. - تنطلق الإدارة الاستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

يضم البناء الاستراتيجي: 1. الرؤيـة: والتـي تعـبر عـن إدراك الإدارة للمنـاخ المحـيط بهـا وتوجهاتـه المسـتقبلية. 2. الرسـالة: والتـي تصـف المهمـة الرئيسـية للمنظمـة وغايـة وجودهـا ونشاطها في المناخ المحيط. 3. الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها. 4. الاستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعـة ومواجهـة التهديـدات والمعوقـات القائمـة والمحتملة.

مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية: - دراسة وتحليل المنـاخ المحـيط بالمنظمـة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحـه للمنظمـة مـن فـرص ومـا تهـدده بهـا مـن معوقـات وأخطار. - تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعـرف عـلى مـواطن القـوة بهـا، وتحديـد مصـادر الضـعف التـي تعـاني منهـا. - دراسـة وتحليـل الاسـتراتيجية العامـة للمنظمـة والاسـتراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط. - تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيـذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة. - مراجعة هيكل الموارد البشريـة المتـاح وتحديد الفجوات التـي يعـاني منهـا. - رسـم الاسـتراتيجيات وتصـميم الـبرامج الهادفـة إلى سـد الفجوات. - بناء نظـم واسـتراتيجيات التـدريب وتصـميم فعالياتـه بمـا يتناسـب مـع متطلبـات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

ويعبر الشكل التالي عن هذه المنهجية.

إن الأفكار المحورية في تلك القضايا هي: 1- إن التدريب نشـاط هـادف ينبغـي أن يـتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسـبة مـع أهميتـه في بنـاء وتعظـيم كفـاءة المـوارد البشريـة. 2- إن التدريب هو بالأسـاس اسـتثمار مسـتقبلي يجـب أن يحـاط بكـل الضـمانات وأن تـوفر لـه كـل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه. 3- إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومنـاهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة. 4- إن التدريب مهمة إدارية استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة.

وفي ضوء التطورات المعاصرة في أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تتضح ثلاثـة اتجاهـات رئيسـية في شـأن التـدريب: 1- تحتـل عمليـات التـدريب والتطـوير أهمية متزايدة في اسـتراتيجيات تنميـة المـوارد البشريـة المعـاصرة. 2- تحـول اهـتمام

الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على مجمل الكفاءة التنظيمية. 3- تصبح مساهمات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة مثل "قائمة النتائج المتوازنة".

الانعكاسات بالنسبة لعمليات التدريب الإداري - من المهم أن يوضع التدريب الإداري كنشاط مؤثر ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف المديرين في مستويات ومجالات الإدارة المختلفة. - أهمية تخطيط "التدريب الإداري" في ضوء معرفة مستفيضة بواقع نظام الأعمال ومقومات المنظمات الحديثة من حيث التوجهات المعرفية والأولويات الإدارية، وظروف وإمكانيات المنظمة والظروف المحيطة بها. - أهمية أخذ أطراف العملية الإدارية المختلفين في الاعتبار عند تخطيط وتفعيل التدريب الإداري، وتضم تلك الأطراف العاملين بالدرجة الأولى. - من المهم أن يبدأ التفكير في التدريب والتطوير منذ بداية تشكيل المدير وذلك بإدماج "التدريب" في مراحل الدراسة في كليات ومعاهد الإدارة وغيرها من مؤسسات إعداد وتهيئة المديرين. - يمكن دعم أثر التدريب الإداري من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى ومنها نظم الرواتب والحوافز، ونظم تيسير التنمية الذاتية. - يعتمد تخطيط التدريب الإداري الفعال على فعالية وديناميكية نظام تقييم أداء المدير، وضرورة استثمار تحليل نتائج التقييم في تحديد الدور المناسب للتدريب إلى جانب عمليات أخرى يتضمنها نظام تنمية الموارد البشرية. - ينبغي أن يتكامل التدريب الإداري مع مخططات الحركة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد المدير لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية ومطلباً لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من

نشاطها. كما ساهم انتشار المواصفة الدولية في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة، ولكن نشاط التدريب في ذاته لم يكن محلاً لتطبيق تلك التقنيات. مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة TQM وإدارة التدريب يشكل التدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها. والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام "تنمية الموارد البشرية" وهو بدوره نظام فرعي في نظام "إدارة الموارد البشرية".

ويتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزاءها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة- بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء وهو التوازن الداخلي، وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط. كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط. ومن محصلة هاتين الخاصتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب لأن يكون دائماً في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة.

المدخلات في نظام التدريب تنقسم مدخلات نظم التدريب إلى: - المعلومات عن العملاء الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلباً وإيجاباً. وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليته. - مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها عن طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم. - مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات. - مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب. - مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب،

ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات. - مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.

العمليات في نظام التدريب • العمليات الإدارية: وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شئون التدريب. وتتبلور تلك العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب، ومتابعة التدريب، وتقويم التدريب

- العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.
- العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، وإعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

مخرجات نظام التدريب مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل التدريب على تحقيقها وتقدم العملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء. وتتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغيرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية، والقضاء على مشكلات الأداء.

مقارنة بين المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب تهدف هذه المقارنة إلى تأكيد ما توصلنا إليه من أن التدريب هو وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة للتدريب. وتجري المقارنة من حيث التعريف، ونقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، العلاقات، ومفهوم العملية وذلك على النحو التالي: • من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب

من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل، وكذلك فإن التدريب هو إرضاء العميل. ومحل الاتفاق الأساسي أن كلاً من إدارة الجودة الشاملة والتدريب يرتكزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه. من حيث نقطة البدء: في إدارة الجودة الشاملة والتدريب في كلاهما نقطة البدء هي تحديد العميل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يعبر عنها في شكل تغييرات سلوكية أو إكساب المتدرب مهارات أو إضافات معرفية يحتاجها المتدرب ويتأثر بها مخالطوه والمتصلين به في العمل. والتوجه الأساسي هو السوق المستفيد [العملاء]. من حيث تطور المفهوم: تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة من الناحية الإنتاجية، إلى مفهوم شامل يراها التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال. كذلك التدريب تطور من نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية، إلى مفهوم شامل يراه عاملاً في تنمية شاملة للمورد البشري. • من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تفضل ما يقدمه له المنافسون. كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمنظمة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار. • من حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة والتدريب على استثمار علاقة [المورد- العميل] وتفعيلها.

من حيث مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالتي إدارة الجودة الشاملة، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال [الأنشطة] يستخدم فيها موارد مختلفة [مدخلات]. ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب باعتبار كلاً منهما نظام مفتوح، حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية: - مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات/ الأنشطة/ المخرجات. - مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض، والأنشطة ذاتها. وفيما بين المخرجات نفسها. - مبدأ الترابط بين العمليات.

تضم عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة - دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي. - دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة. - تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. - تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية للتدريب. - تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته. - تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل. - تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية. - دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة. - إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية. - تطوير المنتجات التدريبية. - تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

دراسة وتحليل المناخ الخارجي: يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على أمري: الفرص، المحاذير، والهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المحاذير أو الأخطار. ويهتم مخططو التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية: - الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها. - السوق الذي تتعامل فيه المنظمة. - العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ومستويات رضاءهم عن التعامل مع المنظمة، ومصادر شكواهم إذا وجدت. - المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم وما يتمتع به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمنظمة. - الفكر الإداري السائد والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المناخ، والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة. - الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.

دراسة وتحليل المناخ الداخلي تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في

المنظمة، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كماً ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة. وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب، والغرض هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب. تحديد استراتيجية التدريب تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك إيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء. تحديد أهداف التدريب - تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي. - وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة. - وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء. تحديد سياسات التدريب - سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين. - سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسئولية الرئيس المباشر للمتدرب، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية. - سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته. - سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد. - سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم. - سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب

جودتـه. - سياسـة تقـويم التـدريب وتحديـد معـايير وتقنيـات التقيـيم، وتقريـر القـائمين بـه ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلاً عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب وأثنـاء تقـدم العملية التدريبية وبعد انتهاءها.

تحديد العملاء العميل في الفكر التدريبي التقليـدي هـو المتـدرب، وهـو عـادة موظـف يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، ومهاراته، أو مكوناته السلوكية. ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل لـيس فقـط هـذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم "العميل المباشر"، بل يعتبر مـن العمـلاء أيضـاً أصـحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمـل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتـدرب، ثـم يـأتي أيضـاً في قائمـة العمـلاء غـير المبـاشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسـبب مهـام عمله.

تحديد الاحتياجات التدريبية [احتياجات العملاء] يعتبر تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة هو القضية الأساسية في التدريب، ومـع تعـدد العمـلاء حسـب مفهـوم إدارة الجـودة الشـاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية. وتعبر الاحتياجات التدريبيـة عـن رغبـات إذا تـم إشباعها للعميل يشعر بالرضاء. وتتعدد وسائل الحصـول عـلى المعلومـات لتحديـد الاحتياجـات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء إن تحديد الاحتياجـات التدريبيـة يمثـل جـاني الطلب من العميل ولكن يبقى أن يكـون العـرض ممكنـاً حتـى يتلاقـى الطلـب والعـرض وتـتم المنفعة المستهدفة، لذا تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحـة لمعرفـة مـدى إمكانيـة تحقيـق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، والمقصود بذلك التحقق من إمكانيـة تطـوير وتصـميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية. وفي حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو اتباع أسلوب الإسناد للغير.

تخطيط التدريب تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

تطوير المنتجات التدريبية يقصد بها عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي، ومعنى التطوير إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي. فالتطوير هو ابتكار الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلبي الاحتياج التدريبي.

تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا. ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

تطوير العمليات التدريبية تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها: - تخفيض الوقت المستغرق في الأداء. - تحسين أسلوب الأداء. - تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة. - ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة. - زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن. - ترشيد تكلفة الأداء.

تخطيط الموارد التدريبية يمثل البشر أهم المورد في العمليات التدريبية. وتتعاون أعداد من المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة لإنجاز التخطيط والتصميم والتنفيذ للفعاليات التدريبية على أعلى مستويات الجودة والكفاءة. ومن أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج

التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، ومحللي النظم، ثم والمدربين.

تصميم التقنيات التدريبية في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي بالدرجة الأولى، وأمكن ابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج المستمد من فكرة النظم حيث تبدأ بالمدخلات وتتطور إلى عمليات تنتهي بالمخرجات وهي التقنيات المناسبة لفعاليات تدريبية معينة.

المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ويمكن توفير فرص النجاح للإدارة في مهمتها من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة ليتم الأداء المستهدف.

وبالنظر إلى التغير المستمر في كافة ظروف المنظمة والمناخ المحيط، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المراجعة تسهم في إعداد المنظمة لمواجهة المتغيرات. ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المنظمات المعاصرة.

من ناحية أخرى، تؤدي المنافسة والتطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسين والتفوق والتميز على المنافسين، بل والتفوق على النفس بمعنى عدم الركون إلى ما تحقق من نجاح والسعي الدائب لتعظيمه. وفي جميع الأحوال، فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

تعريف إدارة الأداء إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد [الفرد] القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. كما ويتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة المستهدفة ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف.

مدخلات نظام إدارة الأداء هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل "الأداء" على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج المستهدفة في مختلف المجالات، والهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة، والتقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة، والمستفيدين من خدماتها أي السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات، ثم معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة عناصرها البشرية. وتفيد تلك المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد مواصفات كل من العمل المطلوب أداءه والفرد المناسب لأداء هذا العمل. عمليات نظام إدارة الأداء تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات، وتشمل تخطيط، توجيه، تشخيص، تقييم، تحسين، وتطوير الأداء. ويضيف البعض عمليات مثل تيسير الأداء أو تمكيناً لأداء وهي في رأينا تندرج ضمن عملية التوجيه. مخرجات نظام إدارة الأداء تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء في تحديد عناصر الأداء المستهدف، ومستوياته ومعدلاته، وشروط ومواصفات الأداء المقبول. كما تحدد معايير وآليات قياس وتقييم وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليرقى إلى المستوى المستهدف.

مداخل تحسين الأداء - تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين. - تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية. - تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة. - تحسين الأداء من خلال التطوير التقني. التدريب من منظور إدارة الأداء يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية

لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب: - أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء". - أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة. - أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة. - لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤساءه في العمل. عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب - تخطيط الأداء. - توجيه الأداء. - تشخيص الأداء. - تقييم الأداء.

تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها: - وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه. - حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف. - توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية. وتنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور، وأسبابها. تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة. هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجه. تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشف عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحليق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية: 1- تطوير الأفراد 2- تطوير العمل 3- تطوير التنظيم

في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع "التدريب" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي: - يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي

للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء. - يكـون اختيـار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصـادرها والعوامل المؤثرة فيها. - يتم استخدام التدريب في إطـار كونـه عـنصر مـن حزمـة متكاملـة مـن أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطـراف الأداء ولـيس مـع المـورد الـبشري فقـط. - يخضـع التـدريب في ذاتـه لمنطـق إدارة الأداء، ومـن ثـم تـتم العمليـات التاليـة: 1- تحديـد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه. 2- تخطيط الأداء للقائمين بالعمـل التـدريبي. 3- توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبي. 4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي. 5- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي. - قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبة.

دور القيادات الإدارية فـي تفعيـــل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

الإدارة في عالم المتغيرات تعيش الإدارة المعاصرة عالماً مختلفاً تماماً تتمثـل فيـه مجموعـة من المتغيرات الهادرة أهمها: - التطورات التقنية والعلميـة الهائلـة والمتسـارعة وفي قمتهـا ثـورة المعلومات والاتصالات. - العولمة والضغوط الهائلة من الشركات العملاقة عابرة القـارات والأمـم وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المسـتويات المحليـة والإقليميـة والعالمية. - نشأة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والتحالفات الاستراتيجية بـين الـدول والشركـات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعد حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركـات العملاقـة ومـن الجنسيات المختلفة. - الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفـاهيم إدارة الأعـمال الخاصـة عـلى المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام. - ارتفاع مستويات التعليم بـين القـوى العاملـة واشـتداد ضـغوطهم مـن أجـل ظـروف عمـل أفضـل ومشـاركة أوسـع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

تأثير المتغيرات على المنظمات تجـد المـنظمات المعـاصرة نفسـها محاطـة بتلـك المتغيرات وتأثيراتها الهادرة التـي مسـت كـل جوانـب العمـل المؤسـسي، وسـاهمت في إعداد تشكيل المناخ المحيط بشكل غـير مسـبوق. وتواجـه الإدارة- نتيجـة للمتغـيرات

المشار غليها وحركتها المستمرة- ظروفاً جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانيات المؤسسة في العمل والنمو، بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء من الأساس. وقد أصبحت الإدارة في المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها. ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بها، وقدرات العاملين بها، فضلاً عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية، وإعادة تعيين مكانها في السوق بشكل يواكب المتغيرات، بل ويحاول صنع التغيير ذاته بما يوافق أهداف المنظمة. وقد شاعت في السنوات الأخيرة تقنيات مهمة في عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية "إعادة الهندسة" وتقنية "التطوير المستمر" وغيرهما.

سمات المنظمات المعاصرة - صغيرة الحجم نسبياً. - تميل هياكلها التنظيمية إلى الانبساط والتفلطح نتيجة تقليل المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الصلاحية للمديرين في كل مستوى. - تستخدم تقنيات المعلومات بدرجة بالغة، وتكون تدفقات المعلومات بين أجزاءها هي الأساس في تصميم الهياكل التنظيمية، وتعتمد الآلية[الأتمتة] أساساً في تشغيل عملياتها. - تهتم ببناء قدراتها التنافسية من خلال البحث والتطوير واستثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية. - تسعى إلى التميز والتفوق في كافة عناصرها، وتلتزم إدارة الجودة الشاملة أساساً في أعمالها. - تركز على النتائج وتحاول تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وتعظيم الكفاءة والفاعلية في عملياتها.

دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة. كذلك تتصل المنظمات بكونها تنظيمات تتعلم The Learning

Organization التي تسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعالياتها وإنجازاتها.

تعتمد المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من الموارد البشرية ذوي المعرفة لشغل وظائف الإدارة والتوجيه التقني والإداري لجموع العاملين بها، كما وتعتمد على تحديد الرسالة التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثاقبة التي توضح مكانتها ودورها الرائد المستهدف في منظومة الأعمال وتأثيراتها المستهدفة في بناء وتنمية الصناعة أو مجال النشاط الذي تتواجد فيه.

يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها. ويتجلى نجاحها في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة.

المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة

الواقع التقني الجديد: - تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة. - تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم. - تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات. - تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها. - تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة. - تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن. - تمثل التقنية

الجديدة والمتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والسبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة. - تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، والتفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات. - تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها. - تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية ويظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

الواقع الإداري الجديد: ويتمثل هذا الواقع الإداري فيما يلي: - هيكل جديد من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالمية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة. - حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصيص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية. - هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار. - أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. - أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكتل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز.

عصر التطوير المستمر تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور

مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعقد، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

نماذج إدارة التميز Management Excellence Models: تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تكرس التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

وقد تطورت بعض هذه النماذج وتقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها، ويتضمن النموذج الأوروبي لإدارة التميز مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها: 1- التوجه بالنتائج. 2- التركيز على العملاء. 3- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة. 4- القيادة الاستراتيجية الفعالة. 5- الإدارة بالعمليات. 6- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسئوليات الإبداع والتطوير. 7- التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر. 8- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات استراتيجية لتقوية القدرات التنافسية. 9- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.

دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد تلعب القيادة الإدارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسئولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق مايلي: - إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها. - تنمية منظومة من السياسات المتكاملة

توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات. - بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسة لمساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو. - بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل. - بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات. - بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة. - إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، واتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين. - بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسة. - تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة.

المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية - القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه. - يؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القائد إذ يؤثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد. - القيادة الموقفية Situational Leadership هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية. - من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين. - إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم

من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها. - تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها. - يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد العميل" وذلك تثبيتاً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء. - تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة. - على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه. - القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو ميسر. - من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها. - يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم. - يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آلائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال: - يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده ف تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط

الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات. - كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر. - وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المسئوليات هي: - رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة. - تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسئولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها. - المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. - تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة. - تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

القواعد العشر لنجاح القائد الفعال 1- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور. 2- رؤية النافع في الضار والضار في النافع. 3- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور. 4- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء. 5- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية. 6- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعل من الفرض والتهديد والعنف. 7- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث. 8- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه. 9- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية. 10- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي

الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسئولياته في مواقف العمل خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من صلصال من حمأ مسنون وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له، وكانت حكمة الله سبحانه وتعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض والاستخلاف بقصد إعمار الأرض وعبادة الله فيها، كما أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا بناءً على أهمية العمل كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل، ويلتزم أوامره ويتجنب نواهيه.

الواجبات الأساسية التي يلزم المسلم نفسه بها في مواقع العمل، وتمثل منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ العامل المسلم ببعضها دون البعض الآخر: - التفكير وإعمال العقل - الاختيار المسئول من بين البدائل - الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات - إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة - الإعداد للأداء وترتيب مستلزماته - بذل أقصى الجهد في الأداء - الإتقان وتحري الدقة - التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات - تحمل المسئولية - التعاون - تقديم النصح والمشاركة بالرأي - الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها - التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات

المنهجية الأفضل في التعامل مع الموارد البشرية إن نجاح وفعالية علاقة العمل التي تقوم المنهجية الأفضل للتعامل مع الموارد البشرية على رعايتها وتنميتها يتوقفان على تحقيق الشروط التالية:

أولاً: فيما يخص العاملين كطرف في علاقة العمل: - توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل بها. - إتاحة الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود وأسس تقديرها. - يجب أن تتاح للفرد فرص استيضاح ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة. - أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. - مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه. - ضرورة توفير المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة من الفرد في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. - تهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. - توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. - التقييم المستمر والموضوعي وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. - تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. - تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. - من المهم توضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط

الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى. - توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة. - توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للأمل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها بانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

ثانياً: فيما يخص الإدارة كطرف في علاقة العمل: ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى الإدارة ضرورة وفائهم بها ما يلي: - التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها. - المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها. - أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت. - الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف. - الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة. - متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل. - ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار. - تحمل المسئوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها. - رعاية مرءوسيهم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالاة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته. -

التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.

التوجيهات الإسلامية في تطبيق منهجية التعامل مع الموارد البشرية - أهمية توضيح الأهداف المرجوة من عمل الموارد البشرية والتصميم على تحقيقها. - تحري الدقة في اختيار الأفراد المرشحين للعمل. - تحري الدقة في اختيار القيادات الإدارية. - إقامة العدل ونشر أسسه في كافة المعاملات مع الموارد البشرية. - الرحمة في تطبيق القواعد. - عدم الاستبداد بالرأي وإتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي والمشاركة في حل مشكلات العمل وتحمل نتائجه. - مراعاة تكامل حلقات نظام التعامل مع الموارد البشرية بحيث تغطي كل مراحل علاقة العمل ومتطلباتها. - المراجعة الدورية للأوضاع والإنجازات، والتقييم المشترك للنتائج من وجهة نظر أطراف العلاقة، والسعي لعلاج ما قد ينشأ من مشكلات.

الذين يحبهم اللـه 1- اللـه يحب المحسنين 2- اللـه يحب التوابين ويحب المتطهرين 3- اللـه يحب المتقين 4- اللـه يحب الصابرين 5- اللـه يحب المتوكلين 6- اللـه يحب المقسطين 7- اللـه يحب الذين يقاتلون في سبيله

الذين لا يحبهم اللـه 1- اللـه لا يحب المعتدين 2- اللـه لا يحب المفسدين 3- اللـه لا يحب الظالمين 4- اللـه لا يحب الخائنين 5- اللـه لا يحب الجهر بالسوء 6- اللـه لا يحب المسرفين 7- اللـه لا يحب المتكبرين 8- اللـه لا يحب الفرحين 9- اللـه لا يحب الكافرين

بعض الاعتبارات المهمة في سلوك القادة لتأكيد دورهم في تفعيل المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية - كراهية الحرص على الولاية - الوضوح الشديد في رؤية الهدف والتصميم عليه. - العدل. - الرحمة. - اختيار البطانة الصالحة من المساعدين والمستشارين والمعاونين. - تحري مصلحة المرؤوسين والنصح والإخلاص لهم.

تعددت الأسباب المطروحة لتبرير سياسة السعودة وفي مقدمتها ما يلي: - تزايد أعداد السعوديين الباحثين عن عمل من خريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية في مختلف التخصصات والمستويات. - التصاعد المستمر في أعداد السعوديين الداخلين سنوياً إلى سوق العمل. - أهمية الاستفادة من الاستثمارات والجهود المبذولة في إنشاء وتطوير العمل. - إن النسبة الأكبر من الأعمال التي تمارسها العمالة الوافدة يمكن للعمالة الوطنية اكتساب القدر الملائم من الكفاءة والمهارة للقيام بها. - إضافة تراكم معرفي للوطن من خلال توطين الوظائف حيث يبقى رصيد التجارب والخبرات المكتسبة داخل البلاد عكس حالة الاعتماد على العمالة الوافدة التي تسحب رصيد خبراتها عند مغادرة البلد. - تفادي الآثار الاجتماعية والسياسية السالبة التي تنشأ عادة نتيجة زيادة أعداد الشباب الباحثين عن أعمال وطول فترات الانتظار لحين توفر فرص عمل حقيقية لهم. - المساعدة في تصحيح هيكل ميزان المدفوعات بالحد من التحويلات الخارجية لرواتب ومدخرات العمالة غير السعودية.

محاولات للاقتراب من مفهوم السعودة في ضوء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - ليست السعودة مطلباً طارئاً فرضته أوضاع اقتصادية غير مواتية. - ليست السعودة مجرد إحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة. - ليست السعودة مجرد تسكين سلبي للشباب السعودي الباحث عن عمل في وظائف وأعمال غير مطلوبة أو غير منتجة. - النظر إلى عملية استقدام العمالة من خارج المملكة باعتبارها كانت الوسيلة المتاحة لسد العجز في الكفاءات من المواطنين ومعالجة الاختلال الهيكلي في سوق العمل المحلي. - لا تنتهي عملية السعودة بمجرد تعيين فرد سعودي مكان شخص وافد. - ليست السعودة عملية منفردة منعزلة تتم في غيبة من أمور أخرى، بل هي في الحقيقية جزء من عملية أكبر تستهدف إعادة هيكلة المنظمات وتطوير نظم العمل وأساليبه وأسس توزيع السلطات والمسئوليات. - لا يجب النظر إلى السعودة على أنها مجرد عملية تسكين مؤقتة لمشكلة تزايد أعداد الخريجين الباحثين عن عمل. - لا يجب النظر إلى السعودة بمعيار العاطفة الوطنية، بل يجب دراستها من منطلق الأرقام والحقائق التي تشير بوضوح إلى تزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل

سنوياً من السعوديين. - لابد من الربط بين سياسات التعليم والتدريب وإعداد الموارد البشرية من ناحية، وبين عمليات التوظيف وخلق فرص العمل ومحاولة استيعاب الباحثين عن أعمال من ناحية أخرى.

محاذير على طريق السعودة - الإعلان عن برنامج السعودة دون تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يرمي إلى تحقيقها. - الاتجاه نحو السعودة بفرض نسب معينة من الوظائف يجب شغلها بالمواطنين من دون تبصر مدى توفر الكفاءات المناسبة. - الاندفاع في برنامج السعودة دون تدرج سواء من حيث نوعيات الوظائف ومستوياتها التي سيشملها البرنامج. - الانطلاق إلى تنفيذ برنامج السعودة من قبل إعداد إمكانيات كافية لتدريب المرشحين لشغل وظائف منتجة وفعالة. - تنفيذ برامج السعودة باعتبارها من اختصاصات الجهة الحكومية المعنية بالتشغيل والقوى العاملة دون إشراك جهات حكومية أخرى ذات علاقة وفي مقدمتها وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وغيرهما من الإدارات الحكومية المسئولة. - عدم توضيح مجالات تطبيق السعودة ومراحل التنفيذ يخلق شعوراً عاماً بالقلق لدى القوى العاملة الوافدة تجعلهم يستبقون الأحداث ويسعون للبحث عن فرص عمل أخرى في بلادهم الأصلية أو بلدان أخرى. - الاكتفاء في برامج السعودة بتدبير وظائف للمواطنين في جهات عامة أو خاصة بدلاً من الوافدين من دون مراجعة وتعديل شروط ونظم التوظيف.

النموذج الأول The Business- Oriented Model يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد للاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

النموذج الثاني The Strategic Fit Model يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين

الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وأنواع التوافق الاستراتيجي هي 1- التوافق الرأسي: ويتم بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، 2- التوافق الأفقي: ويتم بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها.

النموذج الثالث The High- Commitment Model يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابعاً منهم دون فرض من جهة خارجية.

النموذج الرابع The High- Performance Model يركز النموذج الرابع على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وغرضه أن تحقق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تأثيراً أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية، الجودة، خدمة العملاء، النمو، الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال. النموذج الخامس The Best Practice Model يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة: - ضمان الأمان الوظيفي. - الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر. - التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. - ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء. - توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد. - تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية. - إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء، والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

النموذج السادس يقدم هذا النموذج رؤية أكثر تكاملاً ووضوحاً من حيث مجالات اهتمام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت:

يقسم نموذج "المراجعة الاستراتيجية" إلى الأقسام التالية: 1- البناء الاستراتيجي العام للمنظمة - رسالة المنظمة - الرؤية المستقبلية للمنظمة - الأهداف الاستراتيجية الكبرى - الأهداف الاستراتيجية الوظيفية - السياسات الرئيسية للمنظمة - الخطط الاستراتيجية طويلة المدى - الخطط الاستراتيجية متوسطة المدى - الخطط الاستراتيجية الوظيفية - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق

البناء التنظيمي العام للمنظمة - وصف الهيكل التنظيمي العام للمنظمة. - اختصاصات التقسيمات التنظيمية الرئيسية. - الهياكل التنظيمية التفصيلية للتقسيمات التنظيمية المختلفة. - مدى توافق الهياكل التنظيمية مع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات. - مدى توافق الهياكل التنظيمية مع ظروف الأداء ومواكبتها للمتغيرات الداخلية والخارجية. - مدى قابلية الهياكل والاختصاصات للتعديل والتطوير. - مدى اتفاق الهياكل والاختصاصات المعتمدة مع الواقع التنظيمي في المنظمة. - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

نظم الاتصالات والعلاقات الوظيفية - وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف على المستويات التنظيمية المختلفة. - وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف المتكاملة أو المتداخلة على نفس المستوى التنظيمي. - وصف نظم وآليات تبادل المعلومات وتنسيقها بين قطاعات التنظيم ومستوياته المختلفة. - وصف نظم وآليات توفير فرص المشاركة لأعضاء المنظمة في تبادل الآراء وبحث المشكلات واقتراح مداخل تطوير وتحسين الأداء. - رصد وتقييم فعالية نظم وآليات الاتصالات في تحقيق التواصل والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة وقطاعاتها. - رصد وتحليل حالات التضارب في الاختصاصات أو الخلافات بين المستويات التنظيمية المختلفة. - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

نظم اتخاذ القرارات - وصف وتحليل نظام توزيع الصلاحيات بين شاغلي الوظائف القيادية المختلفة. - تقييم مدى استخدام أصحاب الصلاحية لصلاحياتهم

في العمل فعلاً. - رصد وتحليل معوقات استخدام الصلاحيات حسب النظم المعتمدة. - وصف وتحليل حالات تفويض الصلاحيات ومعايير التفويض. - رصد وتقييم مدى استخدام المفوضين للصلاحيات المفوضة إليهم وفي أي المجالات. - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق. 5- الهيكل الوظيفي للمنظمة - وصف وتحليل نظام إعداد الهيكل الوظيفي للمنظمة. - وصف وتقييم نظام إعداد بطاقات وصف الوظائف ومدى فاعليتها في الاستخدام الفعلي. - تحليل مكونات بطاقة وصف الوظيفة وبيان مدى تركيزها على إجراءات وآليات الأداء. - وصف أسلوب مراجعة بطاقات الوصف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. - تقييم مدى الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف في عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية. - وصف وتقييم مدى إدراك العاملين لتفاصيل بطاقات الوصف الخاصة بهم. واعتمادهم عليها في التعرف على مطالب الأداء. - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

هيكل الموارد البشرية بالمنظمة - وصف الهيكل المتاح بالمنظمة من حيث النوعيات والأعداد. - وصف توزيع الموارد البشرية المتاحة بين التقسيمات التنظيمية. - بيان التوزيع الجغرافي للموارد البشرية بين قطاعات ومواقع العمل المختلفة بالمنظمة. - وصف حركة الموارد البشرية في المنظمة. - رصد وتحليل حالات المنازعات الداخلية بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض أو المنازعات بينهم وبين المنظمة ذاتها. - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

نظم العمل الرئيسية - وصف نظم العمل الرئيسية في مجالات النشاط المختلفة. - رصد وتقييم مدى وضوح المعلومات عن نظم العمل وآليات الأداء لدى العاملين المكلفين. - رصد وتقييم حالات الانحراف عن نظم وآليات الأداء المعتمدة. - تقييم مدى التناسق والتكامل بين نظم العمل في قطاعات المنظمة المختلفة. - تقييم مدى توافق منهجية الأداء ومتطلباته في فروع وقطاعات المنظمة المختلفة مع توجهاتها الاستراتيجية الرئيسية. - مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

منظومة الموارد بالمنظمـة - حصر المـوارد الماليـة والماديـة والتقنيـة المتاحـة بالمنظمـة. - وصف وتقييم أساليب تقدير الاحتياجات من الموارد ومدى التناسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. - وصـف وتقيـيم أسـاليب اقتنـاء وحفـظ وتـداول وصـيانة وتنميـة المـوارد المختلفـة بالمنظمة. - وصف وتقييم مدى الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة وكفاءة الاستخدام مـن حيـث الالتزام بالمعدلات والتقنيات المقررة للاستخدام. - تقييم إنتاجية المـوارد المسـتخدمة بـالنظر إلى المخرجات المتولدة عنها.

منظومة العملات الإداريـة - وصـف وتحليـل وتقيـيم نظـام التخطـيط وأسـس ومعـايير اختيار الأهداف وبناء الخطط والبرامج. - وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الأداء عـلى مسـتوى المنظمة. - وصف وتحليل وتقييم نظام متابعة وتشخيص الأداء. - وصف وتحليل وتقييم الـنظم المالية والمحاسبية. - وصف وتحليل وتقييم نظم التسويق والمبيعات وأسس التعامل في الأسواق. - وصف وتحليل وتقييم النظم والإجـراءات المخزنيـة. - وصـف وتحليـل نظـام الرقابـة وتقيـيم الأداء. - وصف وتقييم نظام تحسين وتطوير الأداء. - وصف وتحليـل وتقيـيم نظـام المعلومـات الإدارية. - وصف وتحليل وتقييم عمليات وأسس مراجعة الـنظم الإداريـة المختلفـة وتطويرهـا وتناسق مع تطور الاستراتيجيات والأهـداف. - وصـف وتحليـل مـدى انعكـاس الـنظم الإداريـة العامة بالمنظمة على النظم الإدارية القطاعية والوظيفية. - وصف وتحليـل وتقيـيم نظـام إدارة الموارد البشرية.

منظومة مخرجات المنظمة - وصف وتحليل مخرجات المنظمة من المنتجات السـلعية. - وصف وتحليل وتقييم مواصفات المنتجات من حيث تكلفة الإنتاج وسرعة الوصول إلى الأسـواق والمساهمة في تحقيق القيمة المضافة. - تقيـيم مـدى تقبـل السـوق لمنتجـات المنظمـة، وتطـور المركز التنافسي عبر فترة زمنية واتجاهاته المستقبلية. - وصف المخرجات الخدمية سواء الموجهـة للسـوق الخـارجي أو تلـك الموجهـة للعمـلاء الـداخليين. - مـدى وجـود آليـة لمراجعـة وتطـوير المخرجات في ضوء ظروف المنظمة المتغيرة.

عنـاصر ومحتويـات اسـتراتيجية المـوارد البشريـة القسـم الأول فلسـفة الإدارة بالنسـبة للموارد البشرية حيث تطرح الإدارة رؤيتها للموارد البشرية في إطار التوجـه الاسـتراتيجي العـام للمنظمة، وتعبر عن إدراكها لطبيعة الإضـافات المتوقعـة مـن المـوارد البشريـة والأسـلوب الـذي تختاره للتعامل معها بصفة عامة. وليس القصد من إيراد هذه الفلسفة أن تكون دائمـاً إيجابيـة ومتمشية مع التوجهات الحديثة، ولكن القصد أنه أياً كـان محتـوى هـذه الفلسـفة فإنـه يمثـل الإطار الفكري المركزي الذي سـيتم عـلى أساسـه بنـاء وتنميـة اسـتراتيجيات المـوارد البشريـة في المنظمة.

الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وهي النتائج الجوهرية التـي تريـدها الإدارة مـن وراء استخدام وتشغيل الموارد البشرية والاستثمار في تدريبهم وتنميـتهم، بحيـث تكـون القيمـة النهائية لتلك الأهداف والإنجازات أعلى من كل ما تم استثماره في بناء وتنمية وتشـغيل المـوارد البشرية، وكذلك أعلى من العائد الذي يمكـن تحقيقـه حـال توجيـه تلـك الاسـتثمارات لمجـالات توظيف أخرى. وتشمل الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية عـادة تعظـيم الإنتاجيـة، تطـوير الجودة، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات، أو ترشـيد التكـاليف، وغـير ذلـك مـن الأهـداف المهمة.

رصد الموارد المتاحة للاستراتيجية توضـح الاسـتراتيجية المـوارد البشريـة والماديـة والماليـة والتقنية المتاحة بالمنظمة وكيفية توجيهها لمساندة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، والتغييرات أو التعديلات المقرر إدخالها لرفع كفاءتها في التشغيل. عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors وتهتم استراتيجية الموارد البشرية برصـد وتقيـيم العوامـل المختلفـة ذات التـأثير عـلى فرص نجاح أو فشل الاستراتيجية، وفرز ما يمكن اعتبـاره عامـل النجـاح الـرئيسي الـذي سـيكون مفتاح تشغيل باقي العناصر، ومن ثـم زيـادة احـتمالات نجـاح الاسـتراتيجية تحقيـق أهـدافها. وغالباً ما يكون أحد مكونات الهيكل البشري في المنظمة هو عامل النجاح الرئيسي.

القسم الثاني الاسـتراتيجيات الوظيفيـة: - اسـتراتيجية تكـوين هيكـل المـوارد البشرية الفعال المحقق لأهـداف الإدارة. - اسـتراتيجية تشـغيل وإدارة أداء المـوارد

البشرية. - استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية. - استراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية. - استراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية.

الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية 1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. 2- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره. 3- تخطيط الاختيار وتعيين معاييره وتقنياته. 4- تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية [تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء]. 5- تصميم برامج الرواتب والمكافآت المالية والمميزات العينية للعاملين. 6- تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد انتهاء العلاقة الوظيفية. 7- تصميم نظم وآليات المشاركة في فحص ومعالجة مشكلات الأداء في قطاعات المنظمة المختلفة والتي يكون مصدرها الرئيسي الموارد البشرية إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تهتم هذه الاستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية - وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. - رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية. - تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى المنظمة باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام. - تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية. - ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية. - ضمان المحافظة على

الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

موضوعات مهمة في تكوين الموارد البشرية - المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة. - المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة. - تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار. - مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملاءمة التصميم وإمكانية تحقيقه. - مراجعة واقتراح تطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل. - مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها. - مراجعة واقتراح تطوير ونظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة.

إن استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية: - تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد. - تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي. - تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة. - تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة. - تنمية وتطوير القيادات الإدارية. - تنمية الذكاء الوجداني للعاملين. - تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

استراتيجيات التعلم الفردي تهتم هذه الاستراتيجيات بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات

المكتسبة إلى موقع العمل. وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين: الأول: هو الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل. الثاني: هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

استراتيجيات التعلم التنظيمي يقصد به أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة ومن أهم عناصر التعلم التنظيمي: - عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم. - إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة. - إعادة بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة. - تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.

استراتيجية إدارة المعرفة المعرفة هي ناتج التعلم ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفعل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي: 1- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة. 2- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات. 3- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن. وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في: - تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة. - فتح قنوات

الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة. - تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه. - تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها. - تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز. والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية. استراتيجية تنمية رأس المال الفكري يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة. وتضم هذه الأصول العلامات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني. استراتيجية تنمية القيادات الإدارية تتجه إلى تطوير قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها. وتهتم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية: - إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها. - فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها. - إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة. - متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها. - فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة. - تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم. - تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط

والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم. وتمر عملية تنمية القيادات الإدارية بمراحل ثلاثة هي: 1- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة. 2- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة. 3- تصميم السياسات والخطط الملاءمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة. أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي: - التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصيص معرفي ضيق. - التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسئولية البحث في إمكانيات تحويرها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم. - إشراك القادة الإداريين في تصميم التدخلات التدريبية، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادر الآراء وعصف الأفكار من خلال تقنيات التدريب التفاعلي. - تأكيد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تنمية القيادات الإدارية والتركيز على مفاهيم العمليات. - التركيز على مفهوم "التغيير" ودور القائد الإداري كداعية للتغيير ومسئول عن إدارة التحولات الرئيسية في المنظمة استجابة واستثماراً للتغيرات في المناخ المحيط وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم والتي يبديها العاملون معهم.

استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني 1- إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الثائرة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية. 2- معرفة النفس: وهي قدرة الفرد على معرفة واكتشاف حالاته المعنوية وما يثيره ويغضبه وما يريحه ويرضيه وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح، ومصارحة النفس. 3- المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة ستكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعات الاستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة بوجه عام، بما يعني زيادة قدرة المنظمة وقياداتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة

المتغيرات السريعة من حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعالياتها، فهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعوامل نجاحها، إدراك عملية صنع الاستراتيجية ومراحلها، والمهارة في الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتيسير التعلم التنظيمي. تلك القدرات الاستراتيجية تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمنظمة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية.

المراجع

1. إ. هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، مركز الدالتا للطباعة، الإسكندرية، 1998، ص ص.5-69.
2. الشامي، «تحليل الهيكل التمويلي وتحديد القيمة العادلة للمؤسسة لتحقيق أهداف الخصخصة»، دراسة نظرية تطبيقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل،كلية التجارة،جامعة طنطا، ع2، 1996، ص.7.
3. هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، مرجع سابق، ص.71.
4. هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، مرجع سابق، ص.72.
5. الفضل و ع. يوسف، "استخدام كلفة رأس المال في تقدير الحد الأعلى لتمويل القرارات الاستثمارية بحقوق الملكية"، مجلة البحوث الاقتصادية، مج7، ع1-2، ليبيا، 1996، ص.22.
6. إ. الطراونة، "قياس تكلفة الأموال في مؤسسات الأعمال"، مجلة العلوم الإنسانية، ، ع17، جامعة قسنطينة، جوان،2002، ص.9.
7. –J. P. JOBARD, P. NAVETTE, P. RAIMBOURG, Finance : finance d’entreprise, finance de marché, diagnostic financier, Dalloz, Paris, 1994, P.115.

المحتويات



9789957584641
دار امجد للنشر والتوزيع
عمان- الأردن- شارع الملك حسين مقابل مجمع الفحيص
جوال: 0796914632 - 0799291702
هاتف:4652272 فاكس4653372
dar.almajd@hotmail.com